

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

**ORGANIZAÇÃO, CONTROLE E REPRESENTAÇÃO:
ESTUDO DE UM PROCESSO DE INTERAÇÃO ENTRE
CONSULTOR E EMPRESÁRIO**

Victor de Oliveira Flecha

Belo Horizonte
2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Victor de Oliveira Flecha

ORGANIZAÇÃO, CONTROLE E REPRESENTAÇÃO:
Estudo de um processo de interação entre consultor e empresário

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes como pré-requisito para o título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Marília Novais da Mata Machado.

Área de concentração: Organização e estratégia

Linha de pesquisa: Tecnologia e competitividade

Belo Horizonte
2007

F593o Flecha, Victor de Oliveira
Organização, controle e representação: estudo de um processo de interação entre consultor e empresário. / Victor de Oliveira Flecha – Belo Horizonte: FNH, 2007.

95 f

Orientador: Marília Novais da Mata Machado
Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes,

Programa de Pós-graduação em Administração

1. Comportamento organizacional. 2. Desenvolvimento organizacional - Administração. 3. Processo organizacional – Interação. I. Machado, Marília Novais da Mata. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 658.3145

Aos meus pais,
João e Maria Guilhermina,

A minha esposa e filhos,
Wilnie, Pedro e Fernanda.

AGRADECIMENTO

Profa. Dra. Marília Novais da Mata Machado, pela orientação precisa em momento decisivo.

Prof. Magnus Luiz Emmendoerfer, pelo incentivo e empenho para meu regresso à vida acadêmica.

Não sois máquinas; homens é o que sois.

Charles Chaplin

FLECHA, Victor de Oliveira. **Organização, controle e representação:** estudo de um processo de interação entre consultor e empresário. 2007. 95 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2007.

RESUMO

As preocupações relativas à organização contemporânea e, especialmente, as dificuldades da interação consultor/empresário justificam o presente estudo. Esse relacionamento, comumente atravessado por conflitos, é objeto de grande inquietação no âmbito organizacional. As teorias de representação e de papel de Erving Goffman, baseadas no interacionismo simbólico de George Mead, quando aplicadas ao ambiente organizacional, contribuem para a compreensão dos processos de interação em seus meandros mais complexos e em suas conseqüências mais desafiantes. Utilizando-se o método da dramaturgia social de Goffman, foi realizada uma pesquisa qualitativa, ancorada em um caso de interação consultor/empresário, a fim de se conhecer os meandros desse relacionamento. Foram descritos e analisados atos do processo interativo e, a partir da análise, apresentadas as mudanças de posição decorrentes da interação. Ao final do estudo, verificou-se que a filosofia da Escola da Administração Científica ainda predomina na organização do séc. XXI estudada, imprimindo-lhe um perfil característico da instituição total do séc. XVIII, que tem o controle como instrumento de poder, instrumentalizado, nos dias atuais, pelo mesmo modelo panóptico de vigilância, mas com auxílio do seu derivado, o modelo sinóptico de vigilância virtual. Observou-se, ainda, que a imposição do poder, em detrimento da liberdade de pensamento e ação, é fonte de paradoxos organizacionais geradores de conflitos que permeiam as relações humanas nas organizações, obstruindo a expressão máxima da individualidade no plano do interativo.

Palavras-chaves: organização – controle – interacionismo – representação – consultor – empresário – ator – papel – indivíduo.

FLECHA, Victor de Oliveira. **Organização, controle e representação**: estudo de um processo de interação entre consultor e empresário. 2007. 95 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2007.

ABSTRACT

Dissatisfactions related to contemporary organizations, specially, difficulties concerning the consultant/entrepreneur interaction justify this study. Usually permeated by conflicts, the interchange between consultant and entrepreneur is object of discomfort in organizational life. Erving Goffman's theories on presentation and role playing, founded on George Mead's symbolic interactionism, when applied to an organization, contribute to a better understanding of interactive processes in their more complex details and in their more challenging consequences. Using Goffman's social dramaturgic method, it was brought out a qualitative research study based on a consultant/entrepreneur interaction in order to apprehend the meanders of this intercourse. The interactive performance acts of the experienced consultation were described and analyzed, allowing presenting the changing positions resulting from the interaction. At the end of the study it was founded out that the Scientific Administration School's philosophy still prevails in the studied 21st century organization, printing in it characteristics of 18th century total institutions, that is, using control as power exercising by means of the panoptic model of surveillance, yet with the help of his derivative, the synoptic virtual model. It was also observed that the imposition of power, in detriment of freedom of thought and action, is the source of organizational paradoxes that generate conflicts permeating human relations in the organizations, obstructing the expression of individualities.

Keywords: organization – control – interactionism – presentation – consultant – entrepreneur – actor – role – individual

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	Abordagem contingencial	61
FIGURA 2	Prisão Petite Roquete (sistema panóptico)	68
FIGURA 3	Interior da Penitenciária Statelville (EUA) – Séc. XX...	68
FIGURA 4	Funcionamento do sistema de rastreamento por satélite	70

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

MIT	Massachusetts Institute of Technology
TGS	Teoria Geral dos Sistemas
GPS	Global Positioning System
ERP	Enterprise Resource Planning
EDI	Eletronic Data Interchange
RH	Recursos Humanos
TI	Tecnologia de Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Apresentação do tema	14
1.2	Justificativa e problema	14
1.3	Objetivos	17
1.3.1	Objetivo geral	17
1.3.2	Objetivos específicos	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	A organização	18
2.1.1	Conceituação	18
2.1.2	Evolução histórica	20
2.1.3	A organização na visão de Goffman	24
2.2	O papel do indivíduo na interação	25
2.2.1	A teoria da representação	27
2.2.2	A realização dramática	31
2.2.3	A falsa representação	32
2.2.4	A idealização do ator	33
2.3	A interação consultor/empresário	36
3	METODOLOGIA	39
3.1	O interacionismo simbólico	40
3.2	A etnometodologia	42
3.3	A dramaturgia social de Goffman	43

4	O CASO EM ESTUDO	47
4.1	Perfil da organização	47
4.2	O processo de interação consultor/empresário	49
4.2.1	Perfil do empresário	49
4.2.2	Perfil do consultor	49
4.2.3	A interação	50
4.2.3.1	Prólogo (resistência à interação)	50
4.2.3.2	Primeiro ato (negativa de interação)	50
4.2.3.3	Segundo ato (afirmação da negativa de interação)	51
4.2.3.4	Terceiro ato (conquista da interação)	51
4.2.3.5	Quarto ato (afirmação da interação)	52
4.2.3.6	Quinto ato (abalo na interação)	53
4.2.3.7	Epílogo (resultados da interação)	54
5	ANÁLISE DOS ATOS	56
5.1	Presença da visão taylorista na organização	56
5.1.1	As escolas do pensamento administrativo	56
5.1.1.1	Escola da Administração Científica	56
5.1.1.2	Escola Clássica da Administração	57
5.1.1.3	Escola das Relações Humanas	58
5.1.1.4	Escola Comportamental	59
5.1.1.5	Escola Estruturalista	59
5.1.1.6	Escola Sistêmica	60
5.1.1.7	Escola Contingencial	61
5.1.2	Análise	62
5.2	Os sinais da instituição total de Goffman	64
5.2.1	Características da instituição total	64
5.2.2	Análise	65
5.3	Presença do controle	66
5.3.1	O controle na visão de Foucault	66

5.3.2	Presença do sinótipo	69
5.3.3	Análise	71
5.4	O paradoxo de papéis	72
5.4.1	Os paradoxos organizacionais	72
5.4.2	Análise	74
5.5	A identidade como relação	75
5.5.1	O indivíduo e o diálogo interacional	75
5.5.1.1	Identidade do <i>self</i>	77
5.5.1.2	O eu e o mim como construtores do <i>self</i>	79
5.5.1.3	A identidade como relação	81
5.5.2	Análise	83
5.6	Representação ou falsa representação? : Análise	84
5.7	Idealizando o “eu”: Análise	85
6	CONCLUSÃO	87
7	REFERÊNCIAS	90

1 INTRODUÇÃO

1.2 Apresentação do tema

Os estudos dos papéis do consultor em gestão de pessoas e do empresário, nas organizações, vêm merecendo destaque no plano do direcionamento de estratégias que permitem promover ações mais compatíveis com o desenvolvimento do sistema organizacional, harmonizando interesses dos empresários e dos trabalhadores. Parte do estudo sobre esse tema deriva dos princípios do interacionismo simbólico de George Mead (1967) e das teorizações de Erving Goffman (1973, 1974b e 1983a).

Trabalhos nessa perspectiva abordam temas como (a) dificuldades dos indivíduos em conciliar papéis sociais diferentes e contraditórios, que exigem, ao mesmo tempo, posturas, vocabulário e posicionamentos opostos; (b) contradições que dificultam a comunicação, impedindo a criação de um sentido comum para a ação organizacional.

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

Aplicada ao ambiente organizacional, a teoria de Goffman contribui para a compreensão dos processos de interação em seus meandros mais complexos e em suas conseqüências mais desafiantes, como será mostrado neste estudo que tem como objeto a interação consultor/empresário.

1.2 Justificativa e problema

Sendo o consultor um facilitador que efetua levantamentos e diagnósticos, propõe soluções, oferece sugestões, opiniões e críticas, é de se esperar que na vivência da

relação profissional, por atuar num contexto organizacional burocratizado, cheio de normas e regulamentos, ele esbarra em problemas geradores de obstáculos de difícil superação, resultantes da sua interação com o empresário.

A inquietação vivenciada por este consultor em seu relacionamento com o diretor-presidente da empresa Transporte Rápido (nome fictício) e as dificuldades encontradas para superar as divergências que obstruem a comunicação motivaram o autor a refletir sobre tal experiência.

Primeiramente, há que se detectar um dos focos do problema: o perfil do empresário brasileiro. Nesse sentido, tem-se que, segundo Trajan (2007), as empresas brasileiras estão mudando de mãos, ou seja, elas estão em fase de transição. E nesse processo, dois tipos de empresário convivem juntos hoje no cenário organizacional brasileiro, mas com demandas e sentimentos diferentes, diante de uma ajuda técnica como é a consultoria. O primeiro, que está encerrando seu ciclo de sucesso e foi um batalhador no passado, tem uma visão utilitária da consultoria, ou seja, vê o consultor mais como uma mão-de-obra especializada, transitória e, de preferência, barata, que vem para fazer um trabalho que ele não está disposto a fazer. Normalmente, esse dirigente diz o que deve ser feito e, se o consultor não for habilidoso, cai na armadilha e acaba se transformando num assessor. Já o novo empresário encara o consultor como um parceiro, um grande aliado no processo de profissionalização, de capacitação das pessoas, de desenvolvimento das competências internas na empresa.

Tal discrepância de postura empresarial ratifica o fato de que, a despeito da evolução do pensamento administrativo, ainda prevalecem nas organizações pós-modernas, de forma contundente e inegável, os princípios estabelecidos por Taylor e a herança teórica de Fayol, ou seja, os princípios do *taylorismo* que fundamentam as duas primeiras escolas: Escola da Administração Científica e Escola Clássica. Se por um lado, tem-se o reconhecimento da importância dessas escolas, por outro lado, tem-se o reconhecimento de suas limitações, se aplicadas em sua totalidade filosófica e metodológica, ou seja, sem dar espaço para os avanços alcançados pelas escolas posteriores, que foram, ao longo do tempo, aperfeiçoando a Ciência da Administração. Esse descompasso organizacional tem sido um problema para o consultor.

É muito comum, nas pequenas e médias empresas, o dirigente adotar um conjunto de alternativas como solução de problemas que, em pouco tempo, retornam, comprovando a ineficácia das ações empreendidas. Isso acontece porque esses empresários, em geral, são práticos e objetivos e donos de uma visão simplificada de seu negócio, geralmente reduzido a atividades de compra, produção e venda. Falta-lhes, com frequência, uma visão ampla de organização, devendo ser exatamente esse ponto o primeiro a ser atacado no trabalho de consultoria. É fundamental que o consultor dê ao empresário a informação de que a organização faz parte de algo maior e que, por isso, muitos dos seus problemas não apresentam causas visíveis.

Bergamini (1997) retrata bem a questão da falta de visão dos empresários, focando-a nos recursos humanos. A autora explica que somente no momento em que as empresas já não precisam se preocupar tanto com as dificuldades tecnológicas, já que servidas por máquinas inteligentes, nem tampouco com os recursos financeiros, pois situadas no contexto de uma economia relativamente estável, é que atentam para o real motivo de não conseguirem alcançar o sucesso almejado. Somente então, pensa-se: mas se a tecnologia já não é problema, se a inflação está relativamente controlada, por que não está sendo possível alcançar resultados positivos? Foi no cerne desse paradoxo, que as pessoas passaram a ocupar um lugar de destaque no contexto organizacional pós-moderno, pois, se não existem outros motivos para o fracasso, ele só pode estar ocorrendo porque, provavelmente, elas são o principal problema. Com este entendimento, a autora deixa claro, portanto, que o elemento principal para uma empresa alcançar o sucesso são as pessoas e não as máquinas. Isso quer dizer que ignorar a gestão de pessoas ou deixá-la num segundo plano pode trazer reflexos indesejáveis para a organização.

É nesse contexto que o consultor de administração encontra as dificuldades da interação com o empresário no âmbito da assessoria. O fato é que, na maioria dos casos, o empresário ainda não tomou consciência da nova realidade organizacional. Refém de uma supervalorização da máquina e da tecnologia, ou seja, dos princípios do *taylorismo*, ele não reconhece a importância capital dos recursos humanos, mantendo-se resistente ao diagnóstico do consultor e à sua proposta de prioridade de atenção às pessoas que formam o todo organizacional e dão vida à empresa.

Bergamini (1997) explica que se, no início do séc. XX, o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente, porém, tal preocupação muda de sentido. Passa-se a perceber que cada um já traz, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas.

Há que inverter o processo pregado pelo *taylorismo* de supervalorização da máquina em detrimento do homem. Na filosofia do pensamento da Escola da Administração Científica, o homem é um acessório da máquina, uma força de produção auxiliar, quando em verdade é a máquina que auxilia o homem.

Essas preocupações relativas à organização contemporânea justificam o presente trabalho. Parte-se do pressuposto que o estudo do relacionamento entre o consultor em gestão de pessoas e o empresário, visto à luz das formulações teóricas de Goffman, auxilia na compreensão das dificuldades encontradas no trabalho de consultoria. Busca-se responder à seguinte pergunta: como se passa a interação consultor/empresário em um processo de consultoria?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

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

1.3.2 Objetivos específicos

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

2 REFERENCIAL TEÓRICO

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

2.1 A organização

“A nossa sociedade é uma sociedade de organizações”, assevera Etzioni (1967, p. 7). Para o autor, o fato da sociedade moderna, diferentemente das anteriores, atribuir um significativo valor moral ao racionalismo, à eficiência e à competência está relacionado à sua dependência das organizações, consideradas as formas mais racionais e eficientes de agrupamento social e, portanto, geradoras de um poderoso instrumento social responsável pela coordenação de grande número de ações humanas.

Mas apesar do caráter social que sempre predominou no sentido do termo “organização”, Etzioni (1967, p. 11) explica que podemos reservar, sem risco, tal palavra, para designar “unidades planejadas, intencionalmente estruturadas com o propósito de atingir objetivos específicos.”

2.1.1 Conceituação

Como visto acima, no entendimento de Etzioni (1967, p. 9), “as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos.”

Tal conceito é expandido por Pfiffner e Sherwood (1974), que vêem a organização como um tipo de associação em que os indivíduos se dedicam a tarefas complexas, estando ligados entre si por consciente e sistemático estabelecimento e consecução de

objetivos mutuamente aceitos. Para os autores, essa definição apresenta uma abordagem da organização baseada no estudo de quatro variáveis: tamanho, complexidade, racionalidade e presença de objetivo.

Esse entendimento da complexidade organizacional é endossado por R. Silva (2001, p. 44), para quem as organizações são entidades dinâmicas e altamente complexas, que podem ser conceituadas de diversas maneiras. Para o autor, a conceituação mais comum explica que “uma organização é definida como duas ou mais pessoas trabalhando juntas cooperativamente dentro de limites identificáveis, para alcançar um objetivo ou meta comum.”

Nesse sentido, Maximiano expõe sua visão da organização como sendo:

[...] uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações. (MAXIMIANO, 1992)

Mattos (1975, p. 7) vê a organização como o processo de projetar, ordenar e construir uma unidade econômica efetiva, envolvendo o planejamento e estabelecimento de mecanismos, meios e instrumentos para a consecução de objetivos pré-determinados. Tem a ver com a proporção adequada dos recursos produtivos e suas correlações com as faculdades humanas, a fim de produzir o maior volume de lucro.

Para Schein (1985 p. 45), “organizações são sistemas abertos em intensa interação com ambientes, consistindo de vários subgrupos e segmentos geograficamente dispersos.” Ainda segundo Schein (1968), uma organização é a coordenação racional das atividades de um grupo de indivíduos, com vistas à realização de um objetivo ou intenção comum, pela divisão de trabalho e funções numa hierarquia de autoridade e responsabilidade.

Considerando o estabelecimento de relações de autoridade (sustentadoras da coordenação estrutural tanto horizontal quanto vertical) entre posições responsáveis por tarefas especializadas exigidas para a consecução dos objetivos da empresa, Koontz e O'Donnell (1964, p. 68) definem organização como as “relações estruturais que mantêm

unida uma empresa e o sistema pelo qual o esforço individual é coordenado”, conceito totalmente integrado ao objeto de estudo desta pesquisa.

2.1.2 Evolução histórica

Segundo Koonts e O’Donnell (1964, p. 19), “a interpretação dos antigos papiros egípcios, que vão até 1300 a.C, indicam a importância da organização e administração nos estados burocráticos da Antiguidade. Evidências podem ser encontradas nos registros da antiga China”, em especial, nas parábolas de Confúcio, que trazem sugestões práticas para a administração pública adequada.

Na Grécia, a própria existência da comunidade ateniense (formada de conselhos, tribunais populares, oficiais administrativos e conselhos de generais) indica uma apreciação da função administrativa. A definição de Sócrates, que vê a administração como uma habilidade separada do conhecimento técnico e da experiência, é extraordinariamente semelhante à nossa compreensão moderna das funções do administrador. (KOONTS e O’DONNELL, 1964, p. 19)

Os registros da administração da Roma antiga, embora incompletos, mostram que a complexidade do trabalho administrativo evocou ali considerável desenvolvimento de técnicas administrativas. A existência dos magistrados romanos, com suas áreas de autoridade funcional e o grau de sua importância, indica uma relação escalar característica de organização. Tem sido dito, e com total lógica, que o verdadeiro gênio dos romanos e o segredo do sucesso do Império Romano residiu na habilidade de organizar. Foi através do uso do princípio escalar e da delegação de autoridade, que a cidade de Roma expandiu-se num império com uma eficiência de organização jamais vista. (KOONTS e O’DONNELL, 1964, p. 19-20). Etzioni endossa tal histórico:

As organizações não são uma invenção moderna. Os faraós delas se utilizaram para construir as pirâmides. Os imperadores da China delas se utilizaram, há milhares de anos, para construir grandes sistemas de irrigação. E os primeiros papas criaram uma igreja universal, a fim de servir uma religião universal. (ETZIONI, 1967, p. 8)

O autor esclarece, porém, que a organização moderna é, geralmente, mais eficiente que as do tipo antigo e medieval. Assim, explica Malone (2004), à semelhança da evolução das sociedades, as organizações trilharam o mesmo caminho evolutivo: do trabalho artesanal independente para as organizações centralizadas, sob o domínio de chefes e supervisores, padronizaram-se os produtos, os procedimentos, reduziram-se os custos.

A arrancada do processo evolutivo da organização propriamente dita, segundo Ferreira, Reis e Pereira (1997), surgiu na virada do séc. XIX, entre 1895 e 1903, com os primeiros estudos dos métodos de gestão, desenvolvidos e apresentados por Frederick Taylor sob forma de teoria. Com base no estudo de técnicas de racionalização do trabalho operário, registrados nas obras *Piece Rating System* (1895) e *Shop Management* (1903), Taylor preconizou a prática da divisão do trabalho, anteriormente defendida por Adam Smith (1763) e Charles Babbage (1832)¹ e já adotada na época. Poucos anos depois, em 1911, Taylor publicou um estudo mais elaborado – *Principles of Scientific Management*, quase ao mesmo tempo em que Henry Ford revolucionava os processos de manufatura, inaugurando a sua linha de produção contínua. Baseada na sua própria experiência do processo fabril, a característica mais marcante da teoria de Taylor é a defesa de uma organização científica do trabalho ancorada em tempos e métodos, sob o argumento de que a simplificação, os estudos de tempos e a experimentação sistemática são as ferramentas indicadas para se encontrar o melhor caminho para executar uma tarefa, monitorá-la e avaliar os seus resultados. Segundo Koontz e O'Donnell:

Ao desenvolver sua teoria, Taylor ressaltou que esta compreendia uma nova filosofia de administração, uma filosofia dentro da qual a administração teria mais responsabilidade em planejar e supervisionar, bem como em transformar o conhecimento de técnicas humanas e mecânicas em regras, leis e fórmulas, desta forma “imensamente” auxiliando os trabalhadores a fazer seu trabalho a um custo mais baixo para o empregador e maiores proventos para os trabalhadores. (KOONTZ E O'DONNELL, 1964, p. 24)

Em 1914, Henry Ford inaugura o que veio a ser denominado *fordismo*, que surge como um modelo microeconômico, mas se expande como modelo macroeconômico até a década de 1970. Assim, o conjunto de práticas produtivas cunhadas de *fordismo* é

¹ Em *Economy of Manufactures*, publicado em 1832, Charles Babbage fornece uma versão pioneira da investigação operacional.

característico da modernidade sólida ou do capitalismo pesado, para usar expressões de Bauman (2001), sendo importante para a organização da produção. Segundo o autor:

Entre os principais ícones dessa modernidade estava a fábrica fordista, que reduzia as atividades humanas a movimentos simples, rotineiros e predeterminados, destinados a serem obedientes e mecanicamente seguidos, sem envolver as faculdades mentais, e excluindo toda espontaneidade e iniciativa individual. (BAUMAN, 2001, p. 33-34)

Harvey argumenta que as inovações tecnológicas e organizacionais propostas por Ford (inegavelmente integradas às teorias de Taylor), foram uma extensão de tendências preestabelecidas:

A forma corporativa de organização de negócios [...] fez pouco mais do que racionalizar velhas tecnologias e uma detalhada divisão do trabalho preexistente, embora, ao fazer o trabalho chegar ao trabalhador numa posição fixa, ele tenha conseguido drásticos ganhos de produtividade. (HARVEY, 1993, p. 121)

Quase que simultaneamente ao *fordismo* surge no cenário econômico, em 1916, a obra do industrial francês Henri Fayol, sob o título *Administration Industriale et Générale*, traduzida para o inglês em 1929, conhecida nos Estados Unidos somente em 1937, ou seja, mais de uma década após o falecimento do autor, e expandida a partir de 1949², através da primeira edição americana. Segundo Koontz e O'Donnell:

Fayol revela sua extraordinária perspicácia com relação aos problemas que preocupam a administração de empresas hoje em dia. Realmente, embora o pensamento de certos estudiosos de administração tenha sido claramente afetado por Fayol muito antes de seu trabalho ter sido trazido à atenção do público geral, lamentamos que poucos estudiosos sérios de administração de empresas tenham recebido a contribuição da análise de Fayol. A maioria daqueles que têm contribuído para os princípios da administração de empresas – tais como Sheldon, Dennison, Mooney e Barnard – demonstram pouca evidência de se terem familiarizado com os trabalhos de Fayol. (KOONTZ E O'DONNELL, 1964, p. 25-26)

Para os autores, Fayol se baseou em sua prática empresarial, como que refletindo sobre sua longa carreira administrativa e, nesse processo, delineou os princípios que havia observado e praticado. Ao fazê-lo, “tentou desenvolver uma teoria lógica de administração ou uma filosofia integrada ao processo administrativo. Suas observações,

² FAYOL, Henri. *General and industrial administration*. Londres: Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd., 1949.

entretanto, se ajustam incrivelmente bem aos moldes da teoria de administração que hodiernamente se está desenvolvendo”. (KOONTZ E O’DONNELL, 1964, p. 27)

Em seguida, surge, na década de 50, o modelo de organização da produção capitalista denominado *toyotismo*, que vem marcar a sociedade pós-industrial. Apesar de ter surgido no Japão, na fábrica da Toyota (criado por Taiichi Ohno), após a II Guerra Mundial, o *toyotismo* somente é caracterizado como filosofia orgânica da produção industrial (modelo japonês) a partir da crise capitalista da década de 1970, quando, então, adquire uma projeção global.

Entende-se por *toyotismo*, segundo PASSOS (1999, p. 58), “um novo paradigma produtivo decorrente das transformações sócio-técnicas das empresas, pela intercessão do novo padrão tecnológico baseado na microeletrônica e nas tecnologias japonesa, sueca e alemã”. Para Harvey (1993, p. 140), este novo momento organizacional é denominado “acumulação flexível”, a qual, segundo o autor:

[...] é marcada por um confronto direto com a rigidez do *fordismo*. Ela se apóia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo, [caracterizando-se] pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional. (HARVEY, 1993, p. 140)

Assim, dois modelos básicos de gestão predominaram no séc. XX, os dois originados no *taylorismo*: o primeiro, um conjunto de ações de natureza monológica, denominado *fordismo*, apresenta características da abordagem mecanicista da escola de administração fundada por Taylor; o segundo, de natureza dialógica, denominado *toyotismo*, apresenta uma abordagem comunicativa e orgânica, mais orientado para as escolas que visam ao aspecto comportamental ou das relações humanas no plano da administração empresarial.

Considerando o fundamento desses dois modelos predominantes na administração das organizações do séc. XX, pode-se concluir que, a partir da teoria desenvolvida por Taylor, a economia deixou de ter uma base artesanal e manufatureira, para se firmar como produção industrial mecanizada oriunda das fábricas. Inegavelmente, grande parte das corporações mundiais, hoje conhecidas, foi impulsionada ou transformada pela

revolução industrial, desenvolvendo máquinas e preconizando a divisão do trabalho. Assim, a revolução industrial lançou a base de um novo tempo, transformando profundamente não somente o mundo das organizações, mas toda a sociedade. (GAUS, 1936, p. 66; BARNARD, 1938, p. 73)

2.1.3 As organizações na visão de Goffman

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

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

Segundo Goffman (1973, p. 305), uma disposição presente na sociedade moderna é a tendência dos indivíduos de dormir, divertir e trabalhar em diferentes lugares e, em cada caso, com um grupo de co-participantes diferente e sob comando diferente, sem seguir um plano racional geral. O aspecto central das instituições totais pode ser descrito como uma desintegração dos tipos de barreiras que comumente separam essas três esferas da vida, integrando-as numa só. Como? Primeiramente, conduzindo todos os aspectos da vida para o mesmo lugar e sob comando de uma autoridade única. Em segundo lugar, possibilitando o compartilhamento do desempenho de fases da atividade diária de um indivíduo com um grupo maior de indivíduos, todos tratados da mesma forma e precisando realizar a mesma tarefa em conjunto. Em terceiro lugar, programando todas as fases das atividades diárias dentro de linhas estreitas, ou seja, uma atividade conduzindo, no tempo predisposto, para a próxima e sendo o círculo de atividades imposto de cima, através de um sistema de regras formais explícitas. Por fim, o conteúdo das várias atividades implementadas se unifica, representando partes de um

plano simples e geral, supostamente destinado a atender aos objetivos oficiais da instituição. Goffman deixa claro que:

Individualmente, estes aspectos totalitários são encontrados, naturalmente, em outros lugares que não as instituições totais. De modo cada vez mais crescente, as nossas grandes organizações comerciais, industriais e educacionais proporcionam serviços de bar e recreação para seus membros em horário livre. Mas, enquanto se trata de uma tendência na direção de instituições totais, estas facilidades ampliadas permanecem voluntárias em muitos aspectos particulares de seu uso, tomando-se cuidado especial para que a linha comum de autoridade não transcenda estas situações. (GOFFMAN, 1973, p. 305)

Importante ressaltar que, na sua descrição de instituição total, Goffman se refere ao processo de *mortificação do Eu* motivado pelo despojamento de elementos da personalidade do indivíduo, processo esse oriundo do controle ao qual ele é submetido. No seu ingresso, segundo Goffman:

[o indivíduo] é prontamente despojado desses elementos de apoio com que contava e sua personalidade é sistematicamente (às vezes sem intenção) mortificada. Na linguagem exata de algumas de nossas instituições mais antigas, [ele] é conduzido para uma série de humilhações, degradações, e profanações do próprio eu. Em outras palavras, começa a experimentar algumas mudanças radicais em sua *carreira moral*, uma carreira que apresenta as mudanças progressivas que ocorrem na crença que tem de si mesmo e de outros elementos importantes. Os processos de despojar que motivam a mortificação do Eu são comuns nas nossas instituições totais. (GOFFMAN, 1973, p. 308-309)

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

2.2 O papel do indivíduo na interação

A interação social pode ser definida, num sentido estrito, como aquilo que surge unicamente em situações sociais, isto é, em ambientes nos quais dois indivíduos ou mais estão fisicamente em presença da resposta de um e do outro, uns se encontram na presença imediata de outros. Esse ponto de partida corpo a corpo supõe, paradoxalmente, que uma distinção sociológica central poderia ser inicialmente não

pertinente: trata-se da oposição clássica entre a vida de aldeia e a das cidades, entre os lugares públicos e privados, entre as relações íntimas e as relações impessoais flutuantes. (WINKIN, 1999, p. 195).

Cada participante entra numa situação social carregando uma biografia já rica em interações passadas com os outros participantes – ou pelo menos com participantes do mesmo tipo; da mesma maneira que vem com um grande número de pressupostos culturais que presume partilhados. [...] No próprio centro da vida interacional, encontramos a relação cognitiva que temos com aqueles que estão diante de nós; e sem esta relação, a nossa atividade comportamental e verbal não poderia ser organizada de maneira significativa. (WINKIN, 1999, p. 201)

Ao falar em ordem da interação, Winkin(1999, p. 202) se refere, primeiramente, a um domínio de atividade típico da expressão “ordem econômica”, sem nenhuma ligação com o caráter “ordenado” que reveste a dita atividade, e muito menos com as normas e regras que produzem a ordenação que se manifesta. No entanto, tem-se que, enquanto ordem de atividade, o domínio da interação é, de fato, talvez mais ordenado que qualquer outro, e que essa ordem lhe é reconhecida a partir de uma extensa base de pressuposições cognitivas partilhadas e de constrangimentos automatizados, ou até de pressuposições normativas.

Para o autor, o funcionamento da ordem de interação pode ser facilmente encarado como a consequência de sistemas de convenções como as regras de base de um jogo, condições do código de estrada ou regras da sintaxe de uma linguagem. Numa tal perspectiva, duas explicações são viáveis. A primeira baseia-se na crença de que o efeito global de um dado conjunto de convenções é que todos os participantes paguem um pequeno preço e obtenham um grande benefício; a segunda, é que a interação ordenada é vista como o produto de um consenso normativo. O ponto de vista sociológico tradicional considera que os indivíduos tomam inconscientemente por adquiridas regras que sentem, de qualquer modo, como intrinsecamente justas. Casualmente, as duas perspectivas pressupõem que os limites que se aplicam ao outro também se aplicam a si próprio, que os outros adotam o mesmo ponto de vista relativamente aos limites sobre o seu comportamento e que toda a gente aprecia os resultados dessa auto-submissão. (WINKIN, 1999, p. 202)

Essas duas explicações, que podem ser resumidas como sendo de contrato social e de consenso social, levantam questões evidentes e dúvidas. A primeira, em relação ao motivo que leva à aceitação de um conjunto de acordos que nada diz relativamente aos efeitos de tal aceitação: a cooperação efetiva não implica nem a crença na legitimidade de um contrato convencional ou sobre a justiça que lhe está associada, nem sobre a crença pessoal nos valores últimos das normas particulares em causa. A segunda, em relação ao fato de que os indivíduos se acomodam a acordos interativos correntes por uma grande diversidade de razões, não se podendo deduzir do seu apoio tácito aparente se eles vão se opor à sua mudança, por exemplo, ou se ficarão irritados. Muito frequentemente, por trás da conformidade e do consenso escondem-se combinações de motivos e jogos. (WINKIN, 1999, p. 203).

2.2.1 A teoria da representação

Segundo Macedo (2006), Goffman identifica, nos diversos papéis desempenhados pelos atores no dia-a-dia, a organização interativa de suas significações socialmente constituídas. Os diversos rituais da prática pedagógica são um exemplo que mostra como papéis diversos entram em cena, mobilizados pelos interesses particulares de cada ator, para ao final constituírem atos que legitimam e instituem, ao mesmo tempo, uma dada estrutura sociocultural. Na dramaturgia *goffmaniana*, representar é transmitir e constituir uma verdade, com todas as contradições ou paradoxos que alguém de fora possa apreender:

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

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

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

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

Assim, explica Goffman (1983a), o indivíduo pode estar convencido do seu ato ou ser cínico em relação a ele. Tais extremos são algo mais do que simplesmente as extremidades de um contínuo, já que cada um dá ao indivíduo uma posição que tem suas próprias garantias e defesas, o que provocará a tendência, para quem viajou próximo a um desses pólos, de completar a viagem. Começando com a falta de crença interior no papel do outrem, o indivíduo pode seguir o movimento natural descrito por Park:

Não é provavelmente um mero acidente histórico que a palavra “pessoa”, em sua acepção primeira, queira dizer máscara. Mas, antes, o reconhecimento do fato de que todo homem está sempre e em todo lugar, mais ou menos conscientemente, representando um papel... É nesses papéis que nos conhecemos uns aos outros; é nesses papéis que nos conhecemos a nós mesmos. (PARK, 1950, *apud* GOFFMAN, 1983a, p. 27)

Ao falar de máscara, entra-se no domínio das idéias, naquilo que se gostaria de ser. A máscara, essa concepção do si próprio apreendida pelo público, é mantida a partir de dentro, através da disciplina social que obriga o indivíduo a controlar as emoções, as pulsões, etc. Mas há ocasiões em que, voluntária ou involuntariamente, essa máscara cai na interação com os outros.

Goffman (1983a) considera, em três grandes grupos, os incidentes que podem ocorrer, fazendo com que a imagem projetada, a máscara que a audiência conhece, desapareça e dê lugar a um mau desempenho: (1) perda temporária de autocontrole, pela

manifestação de qualquer espécie de emoção; (2) orientação inadequada por falta de organização do desempenho ou por fatores externos imprevistos que podem transmitir incapacidade, desrespeito, falta de interesse, nervosismo; (3) outras situações embaraçosas.

Para evitar esses percalços, há que fazer a manutenção do controle expressivo, ou seja, manter firmemente a máscara através do autocontrole. Todos esperam do outro um desempenho homogêneo e exigem uma coerência expressiva de sua parte. Mas isto não é tarefa fácil, porque existe uma discordância decisiva entre o seu eu socializado e seu eu demasiado humano.

A mesma pessoa pode ter várias máscaras, conforme os papéis que desempenha. Ao longo da vida, tenta demonstrar o tipo ideal em cada papel, conforme pensa que deve ser desempenhado. Segundo Park:

[...] na medida em que esta máscara representa a concepção que formamos de nós mesmos – o papel que nos esforçamos por chegar a viver – esta máscara é o nosso mais verdadeiro eu, aquilo que gostaríamos de ser. Ao final a concepção que temos de nosso papel torna-se uma segunda natureza e parte integral de nossa personalidade. Encontramo-nos no mundo como indivíduos, adquirimos um caráter e nos tornamos pessoas. (PARK, 1950, *apud* GOFFMAN, 1983a, p. 27)

Para Goffman (1983a, p. 23), quando o indivíduo se apresenta diante dos outros, terá muitos motivos para procurar controlar a impressão que esses recebem da situação.

A fachada é o equipamento expressivo que, fazendo parte do desempenho do ator (indivíduo), segundo Goffman (1983a, p. 29), “funciona regularmente de forma geral e fixa com o fim de definir a situação para os que observam a representação”. É formada por um conjunto de elementos (quadro, fachada pessoal e modo), por meio do qual o público avalia ou adivinha onde decorre a cena e qual o estatuto do ator e o papel que tenciona desempenhar.

O cenário compreende a mobília, a decoração, a disposição física e outros elementos do pano de fundo que vão constituí-lo e os suportes do palco para o desenrolar da ação humana executada diante, dentro ou acima dele. Para Goffman:

Ele tende a permanecer na mesma posição, geograficamente falando, de modo que aqueles que usem determinado cenário como parte de sua representação, não possam começar a atuação até que se tenham colocado no lugar adequado e devam terminar a representação ao deixá-lo. (GOFFMAN, 1983a, p. 29)

O quadro é o contexto em que o ator se move, o cenário do qual fazem parte os móveis e imóveis de que dispõe. Para além do cenário, a fachada pessoal é também um indicador do estatuto social e das intenções do ator. Pela indumentária que exhibe na atuação, a audiência divertida percebe se está na presença do “palhaço rico” ou do “pobre palhaço”. No dizer de Goffman:

Freqüentemente esperamos, é claro, uma compatibilidade confirmadora entre aparência e maneira. Esperamos que as diferenças de situações sociais entre os participantes sejam expressas de algum modo por diferenças congruentes nas indicações dadas de um papel de interação esperado. [...]

Mas, evidentemente, aparência e maneira podem se contradizer uma à outra, como acontece quando um ator que parece ser de posição mais elevada que sua platéia age de maneira inesperadamente igualitária, íntima ou humilde, ou quando um ator vestido com o traje de uma alta posição se apresenta a um indivíduo de condição ainda mais elevada. (GOFFMAN, 1983a, p. 31-32)

A aparência (objetiva) aliada à maneira (subjetiva) como o ator se exprime informa o público sobre o desempenho a que se propõe, sobre a interação que se avizinha, sobre a próxima cena. Segundo Goffman (1983a, p. 31), aparência e maneira são estímulos da fachada pessoal “que funcionam no momento”, a primeira “para nos revelar o *status* social do ator”; e a segunda “para nos informar sobre o papel de interação que o ator espera desempenhar na situação que se aproxima”.

Para Goffman, embora práticas diferentes possam utilizar uma mesma fachada, deve-se observar que uma determinada fachada social tende a se tornar institucionalizada em termos de expectativas estereotipadas abstratas às quais dá lugar, tendendo a receber um sentido e uma estabilidade à parte das tarefas específicas que, no momento, são realizadas em seu nome. “A fachada torna-se uma ‘representação coletiva’ e um fato, por direito próprio” (GOFFMAN, 1983a, p. 34). Assim, através da fachada são construídas as representações sociais. Infere-se, pois, que a representação social, nesse sentido, é uma idéia construída em função da própria representação.

2.2.2 A realização dramática

Em presença de outros, o indivíduo geralmente inclui em sua atividade sinais que acentuam e configuram fatos confirmatórios que poderiam permanecer despercebidos ou obscuros. Se a atividade do indivíduo tem de tornar-se significativa para os outros, ele precisa mobilizar os sinais de modo tal que, durante a interação, ele expresse o que precisa transmitir. “De fato, pode-se exigir que o ator não somente expresse suas pretensas qualidades durante a interação, mas também que o faça durante uma fração de segundo na interação”. (GOFFMAN, 1983a, p. 37)

Para impressionar eficazmente a platéia, às vezes o indivíduo tem que dramatizar exagerando na produção da ação. Eis uma frase que exemplifica a realização dramática: não basta ser sério, é preciso parecê-lo. Um vendedor de automóveis, por exemplo, pode não ter onde cair de morto, mas apresenta-se ao volante de uma grande máquina, insinuando-se ao possível comprador, preocupado em manter um nível eficaz de exibição. “Ao mobilizar o seu comportamento em vista dessa demonstração, preocupar-se-á não tanto com a seqüência completa das diferentes práticas de rotina que desempenha, mas apenas com aquela na qual assenta o seu bom nome profissional”. (GOFFMAN, 1983a, p. 47)

Goffman (1983a, p. 38) alerta que, em muitos casos, a dramatização do trabalho de um indivíduo constitui um problema. O problema de dramatizar o próprio trabalho implica em mais do que simplesmente tornar visíveis os custos invisíveis. Para o autor, o trabalho que deve ser feito por aqueles que ocupam certo *status* é, com freqüência, tão mal planejado como expressão de um significado desejado que, se a pessoa incumbida dele quisesse dramatizar a natureza de seu papel, deveria desviar considerável quantidade de energia para esse fim. E essa atividade canalizada para a comunicação vai requerer muitas vezes atributos diferentes dos que estão sendo dramatizados.

Tal exigência, muitas vezes, coloca o indivíduo em face do dilema expressão *versus* ação. “É possível dizer que algumas organizações resolvem este dilema delegando oficialmente a função dramática a um especialista que gastará tempo expressando o significado da tarefa e não perderá tempo em desempenhá-la efetivamente”. (GOFFMAN, 1983a, p. 39)

2.2.3 A falsa representação

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

Assim, inegavelmente, a impressão que o ator procura passar pode ser verdadeira ou falsa, genuína ou ilegítima, válida ou mentirosa. Essa dúvida é tão comum, esclarece Goffman (1983a, p. 60), “que, como foi indicado, damos freqüentemente atenção aos aspectos da representação que não podem ser facilmente manejados, capacitando-nos, assim, a julgar a fidedignidade das mais deturpáveis deixas da representação”.

A apresentação de uma fachada falsa, ou de somente uma mera fachada (própria daqueles que dissimulam, enganam e trapaceiam) caracteriza a discrepância entre as aparências alimentadas e a realidade. Caracteriza, também, a posição precária em que se colocam tais atores, pois em qualquer momento de sua representação pode ocorrer um acontecimento que os apanhe em erro e contradiga manifestamente o que declaravam abertamente, imputando-lhes imediata humilhação e, às vezes, perda permanente da reputação. São justamente essas eventualidades que caracterizam o *flagrante delicto* em um ato patente de representação errônea, que um ator honesto é capaz de evitar (GOFFMAN, 1983a, p. 60). Um bom exemplo de falsa representação é comumente encontrado entre políticos.

Para Goffman (1983a, p. 60), na dúvida se uma representação é verdadeira ou falsa, o que realmente nos incomoda é o fato de pensarmos se o ator está ou não autorizado a desempenhar o papel em questão; não estamos interessados na representação real em si. Isso porque, se descobrimos que o ator é um impostor, um autêntico velhaco, o que vai nos importar é o fato de que ele não tinha o direito de representar o papel que desempenhava:

Paradoxalmente, quanto mais estreitamente a representação do impostor se aproxima da realidade, tanto mais intensamente podemos estar ameaçados, pois uma representação competente feita por alguém que demonstra ser um impostor pode enfraquecer, em nosso espírito, a ligação moral entre a autorização legítima para desempenhar um papel e a capacidade de representá-lo. (GOFFMAN, 1983a, p. 61)

Mas há que se atentar para o fato de que a falsa representação como a mentira é muitas vezes necessária e, nesse caso, o ator não se coloca, necessariamente, na posição indesejável de ter dito uma mentira flagrante. Para Goffman (1983a, p. 63): “As técnicas de comunicação, tais como a insinuação, a ambigüidade estratégica e omissões essenciais permitem ao informante enganador aproveitar-se da mentira sem tecnicamente dizer nenhuma”. Nessa situação, encontram-se as organizações que criam códigos explícitos especificando até que ponto utilizar expressões duvidosas por meio de exagero, reduções e omissões.

2.2.4 A idealização do ator

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

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

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

Outra característica do processo de idealização é a sua associação à mobilidade social. Goffman explica:

Na maioria das sociedades parece haver um sistema principal ou geral de estratificação e em muitas sociedades estratificadas existe a idealização dos estratos superiores e uma certa aspiração, por parte dos que ocupam posições inferiores, de ascender às mais elevadas. (GOFFMAN, 1983a, p. 41)

Em outras palavras, o indivíduo de determinada classe pode apresentar desempenhos idealizados de uma classe superior, para ser aceito e integrado numa outra determinada classe social. Depois de obtidos os sinais adequados e de adquirida a familiaridade com esse novo equipamento, o indivíduo passa a adaptar esse estilo ao seu cotidiano.

Outra forma importante de idealização ocorre nas interações em que o indivíduo apresenta um produto a outros, mostrando-lhes apenas o produto final, de forma que o apreciem como coisa acabada, polida e embrulhada, escondendo o esforço que teve de empreender no seu acabamento.

Outra discrepância entre aparência e realidade total, segundo Goffman (1983a, p. 48), refere-se às “representações que não poderiam ser feitas se certas tarefas não tivessem sido realizadas, tarefas estas que são fisicamente sujas, quase ilegais, cruéis e de certo modo degradantes. Esses fatos perturbadores raramente são expressos numa representação”.

E ainda, entre as aparências e a verdadeira realidade pode intervir a noção de desonestidade. Se em sua atividade o “indivíduo tem de incorporar vários padrões ideais, e se é preciso fazer uma boa representação, então, provavelmente, alguns desses

padrões serão mantidos em público à custa do sacrifício privado de alguns outros” (GOFFMAN, 1983a, p. 48). Isto ocorre, segundo Willoughby, porque:

As regras, regulamentos e ordens mais facilmente postos em vigor são os que deixam sinais visíveis de terem sido obedecidos ou não, por exemplo, as regras relativas à limpeza da enfermaria, ao fechamento das portas, uso de bebidas alcoólicas durante o serviço, uso de medidas repressivas etc. (WILLOUGHBY, 195, *apud* GOFFMAN, 1983a, p. 49)

Para Goffman (1983a, p. 49), nessa situação, seria incorreto mostrar-se demasiadamente cínico. Frequentemente verifica-se que, se os principais objetivos ideais de uma organização têm de ser alcançados, então será necessário, às vezes, contornar momentaneamente outros ideais da organização, embora dando a impressão de que esses outros ideais ainda estão em vigor. Nesses casos, toma-se a decisão de sacrificar o ideal mais legitimamente importante e não o ideal mais visível.

Finalmente, conclui Goffman (1983a, p. 49), encontramos com frequência atores que alimentam a impressão de ter motivos ideais para assumir o papel que estão representando, que possuem as qualificações ideais para o papel e que não precisam sofrer quaisquer indignidades, insultos e humilhações, ou fazer “acordos” tácitos para consegui-lo. Leia-se, nesse contexto, profissionais de profissões mais elevadas. Goffman cita um bom exemplo dessa discrepância entre aparência e realidade:

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

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

A idealização é, portanto, uma falsa representação em que o ator desempenha um determinado papel ideal, sabendo que esse não é o seu papel natural. No dizer de Goffman (1983a, p. 51): “um ator cuida de dissimular ou desprezar as atividades, fatos e

motivos incompatíveis com a versão idealizada de sua pessoa e de suas realizações”. Para tanto, procura todos os sinais inerentes a esse papel, integrando-os para representá-los da melhor forma. Além disso, complementa Goffman, “o ator muitas vezes incute na platéia a crença de estar relacionado com ela [sua atividade] de um modo mais ideal do que o que ocorre na realidade”. A impressão visada torna-se, pois, objeto de idealização, por meio de mascaramento de certos fatos e dissimulação de outros.

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

2.3 A interação consultor/empresário

O consultor é uma pessoa que está em posição de ter alguma influência sobre um indivíduo, um grupo ou uma organização, mas que não tem poder direto para produzir mudanças e programas de implementação, sendo o seu cliente a pessoa que ele quer influenciar embora sem poder exercer controle direto. Tal objetivo encerra a necessidade de uma interação harmoniosa com o empresário, promovendo um envolvimento natural e profícuo, fundado no interesse exclusivo da organização. Para exercer papel de tamanha responsabilidade e tão complexo perfil, o consultor deverá estar devidamente preparado.

A formação em Administração de Empresas fundamenta o perfil e o papel do consultor em administração. Mas, aliada à formação intelectual, a vivência do administrador contribui muito para compor a atuação do consultor, pois, segundo Andrade (2007, p. 4): “A qualificação profissional de consultoria deve somar-se, ainda, com a prática e com a experiência na execução e condução de processos. Só assim teremos consultores no exercício efetivo de suas atividades”.

A atividade do consultor de organização depende, pois, da sua formação e da sua experiência na área, ou seja, do seu conhecimento considerável de inúmeras situações e problemas organizacionais e da sua habilidade para a resolução dos mesmos, identificando-os, buscando informações relevantes sobre eles e analisando as alternativas de solução para uma escolha acertada.

Estar preparado pela formação e pela experiência, porém, não lhe garante a liberdade de atuar nas empresas pós-modernas. Isso porque, nesses domínios organizacionais, é comum o predomínio da Escola Clássica de Administração, cujos princípios se fundamentam na formalidade, na autoridade e na rigidez que permeia as relações sociais entre os membros das organizações. Tudo isso interfere no desenvolvimento do trabalho do consultor, principalmente, pelo fato de ele ter de se submeter sempre à visão empresarial ditada pela cúpula das empresas às quais assessora que, em muitos casos, ignora que “a consultoria de organização é um serviço que busca auxiliar na análise e solução de problemas de ordem prática e a difundir técnicas de gestão bem-sucedidas, nas diversos setores da economia”. (KUBR, 1986)

O empresário, geralmente, não está consciente de que o papel do consultor é o de um facilitador que efetua levantamentos e diagnósticos, propõe soluções, oferece sugestões e críticas. Ele desconhece ou, incoerentemente, procura ignorar o conceito e o objetivo da consultoria, que no entendimento de Iannini:

[...] é um serviço independente, imparcial, de esforços conjuntos e de aconselhamento. Ela pretende prover o cliente de instrumentos para a dinamização dos seus negócios. Procura apoiá-lo na definição e execução de processos de mudanças necessários à sua eficácia, bem como acompanhar tendências e cenários político-econômicos. [...] é um método de melhoria das práticas de gerenciamento das organizações. (IANNINI, 1996, p. 19-20)

Uma dificuldade na interação consultor/empresário está implícita no conceito de consultoria empresarial formulado por Oliveira (1996): “processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo o controle direto da situação”. O não ter o controle da situação é fator que cria espaço para as interferências da cúpula da empresa no trabalho do consultor, que, segundo César (2000, p. 19), deve “promover discussões para que a empresa crie mecanismos de

mudanças ambientais capazes de produzir ferramentas para estudos ambientais e implementações estratégicas”.

Por isso, antes de aceitar uma proposta de consultoria, o consultor deve estar atento para as características da empresa, para os fatores primordiais de seu perfil que, naturalmente, vão ditar os rumos do seu trabalho. Segundo César:

Trata-se da importância do conhecimento da história da organização, da cultura organizacional e da capacidade de mudança dela frente a novos desafios apresentados pela intervenção de um trabalho de consultoria ou até pela aceitação de novos métodos organizacionais. Para tanto, essa história auxiliará na tomada de decisão, facilitando o entendimento dos procedimentos já existentes frente à perspectiva de novos modelos e intervenções organizacionais (CÉSAR, 2000, p. 20).

Complementando essa visão sobre os aspectos importantes para uma consultoria de sucesso, Bellman (1993) afirma que “lidar com assuntos organizacionais, dia após dia, e gradualmente, distorce a perspectiva sobre o que realmente conhecemos”.

O pesquisador ressalta, ainda, que o principal na relação entre o consultor e o empresário é o estabelecimento de uma parceria. Cada um dos participantes é importante no processo de trabalho. Cada um precisa do outro para que a parceria seja formada. “A parceria é realmente um contrato psicológico, no qual as oportunidades do cliente coincidem com as habilidades do consultor”. (BELLMAN, 1993, p. 106)

3 METODOLOGIA

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

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

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

A escolha do método foi, portanto, determinada pela natureza do problema em foco: deu-se especial atenção à observação da interação. Acompanhando Lüdke e André (1986), o observador – o consultor – recorreu a conhecimentos, experiências pessoais, participação direta, introspecção e reflexão para apreender a “perspectiva dos sujeitos” (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 26).

Conhecendo o risco da interferência de interpretações pessoais da interação, o pesquisador buscou minimizar essa desvantagem. Embora tenha recorrido a lembranças, introspecção e reflexões relativas às situações reais de consultoria, ele procurou, de toda

forma, objetivá-las: relatando-as na terceira pessoa, pensando nelas como fatos externos a si próprio, descrevendo-as tão rigorosamente quanto possível. Além disso, adotou a perspectiva segundo a qual críticas a interpretações pessoais “têm origem no ponto de vista “objetivista”, que condena qualquer uso da experiência direta” (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p. 27).

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

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

3.1 O interacionismo simbólico

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

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

depende, também, da sociedade, isto é, da exposição do indivíduo a diferentes experiências e interações e, além disso, das próprias ações e significações construídas pelo indivíduo (MEAD, 1967).

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

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

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

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

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

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

A *exploração*, diz Blumer, é, por definição, um procedimento flexível, no qual o estudioso passa de uma a outra forma de investigação, adota novos pontos de observação, à proporção que seu estudo progride, toma novos direcionamentos previamente não pensados e muda seu reconhecimento do tipo de dados mais relevantes quando ele adquire mais informação e melhor compreensão. Já a *inspeção* representa um exame mais intensivo e focal do conteúdo empírico de todos os elementos analíticos usados para fins de análise, assim como o mesmo tipo de exame da natureza empírica das relações entre esses elementos. A exploração e a inspeção representam, pois, os elementos cardais da *investigação naturalista* do mundo, ou seja, a investigação dirigida para o mundo empírico tal qual ele se apresenta. (HAGUETTE, 2005, p. 43)

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

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

3.2 A etnometodologia

Segundo Lapassade (2005, p. 43), a etnometodologia é o estudo “dos *etnométodos*, termo criado por Harold Garfinkel, fundador dessa corrente da sociologia, para designar os processos que são utilizados na vida cotidiana”.

O termo refere-se, de fato, a uma orientação teórica que enfatiza atividades cotidianas e corriqueiras. Para Haguette (2005, p. 50): “A etnometodologia procura descobrir os “métodos” que as pessoas usam na sua vida diária em sociedade a fim de *construir* a realidade social; procura descobrir também a natureza da realidade que elas constroem”.

Regras e convenções sociais são importantes elementos nessa perspectiva. Não se buscam essências, mas aparências. Os etnometodólogos querem compreender como as pessoas, nas suas interações, utilizam normas para interpretar o social. Eles usam a noção fenomenológica de *redução*: “tornar a situação familiar estudada “antropologicamente estranha”, nada aceitar como evidente, encarar como problemáticos os acontecimentos cotidianos”. (LAPASSADE, 2005, p. 44).

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

3.3 A dramaturgia social de Goffman

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

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

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

Assim, consultor e empresário foram vistos como tentando, cada qual, nas suas relações, projetar uma imagem convincente um para o outro e para suas respectivas audiências. Queriam mostrar uma boa imagem de si, fazer boa figura. Para descrever essa representação, foram descritos (ou melhor, criados) sete atos para narrar a situação

vivida de consultoria, do prólogo ao epílogo, tendo como cenário, contexto e pano de fundo a empresa Transporte Rápido.

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

Esse mesmo autor apresenta os conceitos nucleares da dramaturgia social:

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

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

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

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

O caso da interação em questão neste trabalho foi tomado como envolvendo trocas face a face, em situação natural, dentro de um determinado período de tempo, marcado pelo início e o fim de uma consultoria, numa situação em que cada ator social buscava demarcar seu território e representar seu papel segundo ritos socialmente recomendados e aceitos. A lembrança das interações incluiu olhares, gestos, posturas e enunciados

verbais. Foram consideradas diferentes unidades de interação naturais, das menores (expressões fisionômicas, por exemplo) às maiores (acontecimentos que perduraram por semanas), assim como seus ordenamentos normativos, isto é, os ordenamentos comportamentais que existem em todo lugar, público ou privado.

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

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

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

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

Para Goffman, tecnicamente, “a vida social é uma cena” (GOFFMAN, 1981, p. 10). Foi uma cena em sete atos que se tentou captar nesta pesquisa em que se considerou a relação consultor/empresário como uma situação de *interação estratégica*, isto é, uma situação em que:

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

Ora, nesta pesquisa, tentou-se justamente captar a dinâmica da relação consultor/empresário como uma interação estratégica em que decisões e movimentos de

cada um dependiam das percepções que se tinha do outro, das percepções das percepções do outro, do conhecimento de que o outro podia perceber e antecipar decisões e movimentos, cada qual querendo vender ou mostrar uma boa imagem de si próprio, fazer uma boa figura.

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

4 O CASO EM ESTUDO

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

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

4.1 Perfil da organização

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

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

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

Atendendo à exigência de modernização do transporte rodoviário de carga, a Transporte Rápido, como em geral as outras empresas do setor, também passou a fazer uso de sofisticado aparato tecnológico para garantir, por um controle permanente e competente, a segurança dos produtos transportados. Para tanto, é utilizado o *Global Positioning System* (GPS) para monitoramento e gerenciamento de risco da frota de caminhões, via satélite, aliando aplicações de segurança e de logísticas modernas aos serviços prestados.

Atuando no ramo do transporte de carga fracionada, com distribuição para toda a Região Sudeste e Bahia, a empresa Transporte Rápido disponibiliza atendimento personalizado, com Serviço Expresso 24 Horas, nas diversas rotas da região sudeste e Bahia. Sua frota é composta de mais de cento e cinquenta caminhões (sem considerar a frota de agregados), e é rastreada e monitorada vinte e quatro horas por dia pelo sistema GPS e sistema de rádio *Trucking* e *Nextel*, controle que garante segurança contra roubo de cargas e eficiência nas coletas e entregas das mercadorias.

No plano da Tecnologia de Informação (TI), a Transporte Rápido possui um banco de dados centralizado na matriz, em Contagem-MG, com informação em tempo real. Trata-se de um sistema integrado de gestão – *Enterprise Resource Planning* (ERP), que proporciona informação, controle e gerenciamento dos processos via correio eletrônico ou *Electronic Data Interchange* (EDI) que, por sua vez, permite agilidade na troca de informações com os clientes. A empresa disponibiliza informação da posição da carga em tempo real pela internet (programa *Web Cargas*), oferecendo, assim, um diferenciado serviço de atendimento ao cliente.

4.2 O processo de interação consultor/empresário

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

4.2.1 Perfil do empresário

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

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

4.2.2 Perfil do consultor

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

Na Transporte Rápido, logo de início, ele detecta uma inadequada política administrativa. Após a formulação do diagnóstico, como tratamento dos problemas, propõe ações focadas no desenvolvimento de pessoal, partindo da análise de clima organizacional com vistas à avaliação do nível satisfacional dos funcionários, para, posteriormente, através de uma pesquisa sócio-econômica, propor a expansão do programa de benefícios sociais. Tais ações foram realizadas, com êxito, no decorrer do processo de consultoria.

4.2.3 A interação

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

4.2.3.1 Prólogo (resistência à contratação)

O processo de interação tem início com o enfrentamento de grande dificuldade para se decidir pela contratação do consultor, gerada pela resistência do diretor-presidente que, seguindo a tradição presente no cenário empresarial mineiro, considera desnecessário qualquer tipo de investimento na área de RH. Prova disto é que a referida consultoria foi solicitada por um diretor setorial que, sentindo os problemas advindos do crescimento acelerado da empresa e tendo uma visão ampla de organização, concluiu pela necessidade da implantação urgente de uma política de RH, uma vez que a gestão de pessoas encontrava-se, na sua opinião, ainda em fase embrionária, solicitando e merecendo, portanto, uma atenção toda especial, pois já se faziam sentir os efeitos negativos e ameaçadores da falta de investimento nessa área.

4.2.3.2 Primeiro ato (negativa de interação)

No seu primeiro dia de trabalho, o consultor sentiu de perto a resistência do diretor-presidente à sua contratação. Sem meias palavras, ele deixou claro que era contra seu trabalho na empresa, por não acreditar na área de RH, por considerá-la um ônus para a empresa, deixando claro que o consultor representava “um luxo” para a empresa, ou seja, um “produto” supérfluo.

Diante da reação do diretor-presidente, o consultor ficou alguns instantes processando a mensagem que recebera e refletindo sobre o sério problema que tinha diante de si.

Imaginou, por um momento, que havia errado de empresa. No seu primeiro dia de trabalho, tal acontecimento era totalmente absurdo e altamente desmotivador. Chegou a pensar que se equivocara com a decisão de trabalhar para a empresa. Pensou em desistir e escapar daquele desconfortável clima de trabalho. Mas, considerando o investimento no processo da sua contratação, decidiu enfrentar o desafio. E foi isso que disse ao diretor-presidente: que ele passava a representar um desafio em seu trabalho; que seu objetivo era, em pouco tempo, provar-lhe que estava totalmente equivocado e mudar a sua visão da gestão de pessoas na empresa.

4.2.3.3 Segundo ato (afirmação da negativa de interação)

Passados quase dois meses, após um levantamento de informações sobre o funcionamento da organização por meio de entrevistas com todos os funcionários em cargos-chave (os formadores de opinião) e da elaboração esmerada de um plano de trabalho (ilustrado por *slides*), o consultor marcou uma reunião com toda a diretoria da empresa. A expectativa era ter aprovada a sua proposta de ação na área de RH, visando à modernização da empresa. Apesar de ter sido competente, tanto na logística como na metodologia utilizadas na apresentação do seu plano de trabalho, o diretor-presidente deixou a reunião logo no início da apresentação dos *slides*, depois de dizer que estava tudo muito bom, mas que ele tinha um compromisso. O sentimento de frustração do consultor foi inevitável. Estava perdida a primeira batalha: ele não conseguira conquistar nem mesmo a atenção do diretor-presidente para o seu trabalho. Continuava a ser desmerecido.

4.2.3.4 Terceiro ato (conquista da interação)

Passados oito meses de trabalho, sem conseguir vencer a resistência do diretor-presidente, o consultor conclui pela necessidade de uma estratégia criativa para conquistar seu apoio, deixando para segundo plano a implementação do seu projeto de gestão de pessoas, impossível sem o apoio do “grande chefe”. Colocou, assim, em primeiro plano a luta pelo seu apoio irrestrito. Observando em seu contendor traços de uma pessoa que sente prazer em competir para vencer (o que era comprovado pela sua freqüente participação em concursos de desempenho empresarial na área de transporte),

o consultor resolve mudar *sua* tática de ação e propõe que ele participe de um concurso de âmbito nacional promovido pela revista *Exame* para eleger as 150 melhores organizações empresariais no plano do relacionamento profissional. Além de concordar imediatamente com a proposta, o diretor-presidente afirmou categoricamente que a Transporte Rápido ia ganhar o concurso. Vislumbrando a possibilidade normal de uma derrota, por ser a estréia da empresa nesse concurso, o consultor tentou, em vão, amenizar a euforia do diretor-presidente, que se manteve convicto da vitória. Avaliando a questão sob o ponto de vista da implementação do seu programa de gestão de pessoas, o consultor viu o entusiasmo do diretor-presidente com o concurso como um fator positivo, pelo menos no plano de sua pesquisa de clima organizacional que, sem dúvida, deveria interferir sobremaneira na seqüência das ações administrativas visando à reestruturação do RH. Apesar de concordar com a opinião dos dois diretores setoriais de que a participação no concurso não era prioritária, o consultor saiu da reunião mais otimista, pois percebeu que fora criado o primeiro elo em sua interação com o diretor-presidente.

4.2.3.5 Quarto ato (afirmação da interação)

O empenho do consultor para a empresa se sair bem no concurso foi o primeiro passo para a valorização do seu trabalho pelo diretor-presidente. Tal valorização atingiu o ápice, quando saiu o resultado do concurso, mostrando a classificação da empresa como a primeira entre as organizações de seu setor de atividade. Convidado para fazer palestras em diversos estados brasileiros, o diretor-presidente ganhou visibilidade e isso trouxe benefícios para a empresa que, nessa fase, fechou novos e bons contratos.

Seduzido pelo sucesso, o próprio consultor quase que perde de vista o objetivo primordial de sua consultoria – a gestão de pessoas. Num momento de reflexão, porém, retoma a luta pelo apoio do diretor-presidente a seu projeto de RH, tomando como referência a avaliação da empresa feita pela banca julgadora do concurso, que mostrava, em alguns setores, uma pontuação inferior em relação aos mesmos setores de outras empresas concorrentes. Envolvido pelo resultado positivo do concurso, o diretor-presidente passou a aprovar somente os projetos de melhorias nesses tópicos considerados mais fracos. Ou seja, ele passa a valorizar a opinião dos avaliadores do

concurso e não a opinião do consultor. Sua preocupação era evitar que, no próximo concurso, a Transporte Rápido fosse excluída do grupo das 150 melhores empresas do Brasil e não que seus funcionários fossem beneficiados com as mudanças implementadas pelo consultor. Seu objetivo era vencer o próximo concurso. Ao ouvir a opinião do consultor (a mesma dos dois diretores setoriais) de que não era necessário repetir a participação no concurso, o diretor-presidente foi radical na sua decisão, movido pela promoção pessoal proporcionada pelo *marketing* obtido com o resultado positivo do concurso.

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

4.2.3.6 Quinto ato (abalo na interação)

Era claro o interesse do empresário em usar os resultados da pesquisa de clima organizacional na promoção de ações que viessem a melhorar as condições de competição da empresa no próximo concurso, no ano seguinte. O consultor avaliava que o objetivo do diretor-presidente era vencer novamente, conquistar o prêmio, ter visibilidade pessoal. O objetivo era manter a empresa na vitrine organizacional. Inutilmente, o consultor tentava conscientizar o empresário sobre o objetivo real de suas pesquisas: a gestão de pessoas, algo que via como mais importante que a conquista de um prêmio.

Dentre os resultados negativos apresentados pela pesquisa de clima organizacional estava a crítica dos funcionários à ausência de ações sociais junto à comunidade. Todas as ações apoiadas pelo empresário, até então, visavam ao *marketing* que o ajudaria a manter sua empresa entre as 150 melhores empresas do Brasil. A esperança do consultor

era de que, nesse contato direto com as ações de RH, o diretor-presidente começasse a enxergar a importância da gestão de pessoas no âmbito organizacional.

Quanto à reação do empresário ao resultado da pesquisa sócio-econômica, foi totalmente catastrófica, pois diante do fato que, dos 192 funcionários, 122 utilizavam 2 linhas de ônibus para ir e voltar ao local de trabalho, o empresário propôs a substituição de todos eles por outros que morassem nas redondezas da sede da empresa, a fim de reduzir o custo com vale-transporte. Isto, quando a idéia do consultor era sugerir uma solução que melhorasse as condições de locomoção desses funcionários, de forma a lhes proporcionar menos desgaste no seu acesso ao local de trabalho.

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

4.2.3.7 Epílogo (resultado da interação)

É então que o consultor tem uma surpresa. Após a avaliação da pesquisa sócio-econômica, ele propõe que a empresa expanda as ações de benefícios sociais, sugerindo a implantação do “Projeto João de Barro” (ajuda para a aquisição da casa própria) e, surpreendendo-o, o diretor-presidente concorda com a proposta.

Nessa fase do processo de interação, o consultor já notava a mudança de tratamento (para melhor) do diretor-presidente, pois percebia os sinais claros de valorização da sua pessoa e do seu trabalho. Mais que isto, o empresário demonstrava, pela sua receptividade aos projetos de RH, que passava a valorizar a área, mudando totalmente sua visão administrativa.

Faz-se importante ressaltar a postura mediadora e a forma estratégica utilizadas pelo consultor para conseguir realizar seu trabalho de gestão de pessoas, alcançar os objetivos almejados e conseguir vencer a resistência do empresário. Sem dúvida, a participação no concurso da revista *Exame* funcionou como um canal paralelo e eficaz

para mostrar ao diretor-presidente o valor e a importância da gestão de pessoas no âmbito organizacional.

Tão logo a interação entre o diretor-presidente e o consultor alcançou uma condição satisfatória, este recebe uma proposta de trabalho mais compensadora e deixa a empresa Transporte Rápido.

5 ANÁLISE DOS ATOS

5.1 Presença da visão taylorista na organização

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

5.1.1 As escolas do pensamento administrativo

As principais características das escolas do pensamento administrativo (Escola da Administração Científica, Escola Clássica, Escola das Relações Humanas, Escola Burocrática, Escola Comportamental, Escola Estruturalista, Escola Sistêmica e Escola Contingencial) são descritas a seguir, a fim de compará-las à visão empresarial da Transporte Rápido.

5.1.1.1 Escola da Administração Científica

Desenvolvida por Frederick Taylor e seus seguidores Henry Laurence Gantt, Frank Gilbreth e Lillian Gilbreth, a Teoria da Administração Científica, surgida no início do séc. XX, adveio da necessidade de se aumentar a produtividade, voltando-se, principalmente, para a organização das tarefas e a racionalização do trabalho. Segundo seus fundamentos, os administradores podem determinar cientificamente a melhor maneira para realizar uma determinada atividade ou tarefa, aumentando a eficiência da mão-de-obra.

Com o taylorismo surge a proposta de divisão entre o trabalho intelectual, próprio dos gestores e especialistas, e o trabalho manual, próprio do operário e realizado segundo orientações que lhes são hierarquicamente determinadas. Gerentes e técnicos especializados devem agir segundo procedimentos "científicos", o que somente se torna viável na medida em que se expropria do trabalhador seus próprios saberes, em nome do conhecimento científico próprio aos especialistas.

Taylor formulou a teoria de tempos e movimentos a partir de uma análise criteriosa da natureza do trabalho de fabricação. Utilizou medidas cuidadosas (com cronômetro, fita métrica e balanças) das ações dos operários no manuseio de materiais e na operação de máquinas, o que o levou à conclusão de que uma grande porcentagem de material e de trabalho era perdida devido à organização e supervisão deficiente do trabalho. (KOONTZ e O'DONNELL, 1964, p. 24).

As contribuições de Taylor tiveram uma limitação, pois o realce dado à eficiência do processo de fabricação e às economias obtidas por meio do estudo de tempo e de movimento, chamando a atenção tão inteiramente para a fábrica, levou ao estudo apenas da administração da fábrica, desconsiderando aspectos gerais da administração (KOONTZ e O'DONNELL, 1964, p. 24).

5.1.1.2 Escola Clássica da Administração

Desenvolvida por Henri Fayol e seus seguidores, a Escola Clássica surgiu da mesma linha de pensamento do taylorismo, embora com enfoque diferenciado. Enquanto a primeira estava mais voltada para a organização do trabalho, a segunda voltava-se para a estruturação da própria organização, por meio da departamentalização e do processo administrativo, buscando aumentar a eficiência da empresa a partir de sua organização e da aplicação de princípios gerais de administração³. Segundo STONER (1999, p. 27), “Fayol acreditava que com previsão científica e métodos adequados de administração, os resultados satisfatórios eram inevitáveis”.

Fundamentado nesse princípio, descobriu que todas as atividades dos trabalhos industriais podiam ser divididas em seis grupos: (1) técnico (produção); (2) comercial (compra, venda e troca); (3) financiamento (obtenção de capital e sua boa utilização); (4) segurança (proteção de propriedades e pessoas); (5) contabilidade (incluindo

³ Embora Taylor e Fayol – os precursores da administração – jamais tenham se comunicado entre si e seus pontos de vista sejam diversos, suas idéias se complementam, razão pela qual suas teorias dominaram as cinco primeiras décadas do séc. XX no panorama da administração das empresas.

estatística); e (6) administração (planejamento, organização, comando, coordenação e controle)⁴ (KOONTZ e O'DONNELL, 1964, p. 27).

Nos anos 60 do séc. XX, a Escola Clássica ressurgiu com Peter Drucker e sua chamada Escola Neoclássica, voltada para a administração por objetivos. Considerado o teórico da administração por excelência, Drucker (2001) se definia como um “ecologista social” que estudava o ambiente criado pelo homem. Para ele, a prática da administração exige o conhecimento da organização inteira, permitindo a compreensão dos reflexos que as decisões e ações dos administradores têm sobre ela. O pesquisador não enfatiza o capital e o trabalho como recursos de produção, mas a administração e o trabalho, considerando o administrador como o elemento dinâmico e essencial de qualquer empresa.

5.1.1.3 Escola das Relações Humanas

A busca de uma maior eficiência nas empresas, que exigiu a reconsideração das relações e aspirações dos elementos humanos na organização, originou-se da Teoria das Relações Humanas, surgida nos Estados Unidos, a partir de 1940, dando base a uma nova escola do pensamento administrativo, a Escola das Relações Humanas. Movimento de reação e de oposição à Teoria Clássica da Administração, fundamentou-se na humanização dos conceitos administrativos, apresentados como mais adequados às novas exigências, estimulando, paralelamente, o desenvolvimento de vários campos das ciências humanas, que permitiram compreender melhor o funcionamento da psicologia do trabalhador.

George Elton Mayo e seus colaboradores criticaram o taylorismo, sugerindo que o envolvimento dos trabalhadores gerava um benefício moral. O objetivo era explorar as ligações entre a moral dos trabalhadores e o resultado final da produção. Assim, as pesquisas de Mayo(1945) propiciaram um cenário favorável à introdução de uma nova abordagem na solução dos problemas de administração, focalizada no processo de motivar os indivíduos para o alcance das metas organizacionais.

⁴ FAYOL, Henri. *General and industrial administration*. Londres: Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd., 1949, p. 3.

Também foram fundamentais para o desenvolvimento da nova escola os conceitos desenvolvidos por Kurt Lewin sobre o comportamento dos grupos sociais, que, posteriormente, também foram explorados na explicação dos aspectos comportamentais do processo de mudança dentro da organização. Em 1945, Lewin fundou o *Research Center for Group Dynamics*, no *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), voltado para a pesquisa pura e aplicada sobre a formação e o comportamento dos grupos na sociedade e nas organizações.

5.1.1.4 Escola Comportamental

A Escola Comportamental fundamentou-se no movimento *behaviorista* que deu origem à teoria do comportamento organizacional. Seu enfoque principal é mais o comportamento global da empresa do que propriamente o comportamento de pessoas ou de grupos sociais tomados isoladamente. O *behaviorismo* surgiu dos estudos do norte-americano Burrhus Frederic Skinner (2000). Nenhum pensador ou cientista do séc. XX levou tão longe a crença na possibilidade de controlar e moldar o comportamento humano. Pautado no princípio de que só é possível teorizar e agir sobre o que é cientificamente observável, o *behaviorismo* restringe seu estudo ao comportamento (*behavior*, em inglês), tomado como um conjunto de reações dos organismos aos estímulos externos. Assim, para o *behaviorismo*, o comportamento humano é reforçado por suas próprias conseqüências.

O movimento *behaviorista* no pensamento administrativo surgiu como evolução de uma dissidência da Escola de Relações Humanas, que recusava a concepção de que a satisfação do trabalhador gerava, de forma intrínseca, a eficiência do trabalho. A percepção de que nem sempre os funcionários seguem comportamentos exclusivamente racionais ou essencialmente baseados em sua satisfação, exigia a elaboração de uma nova teoria administrativa.

5.1.1.5 Escola Estruturalista

Desenvolvida a partir de 1950, a Escola Estruturalista integra todas as teorias das escolas anteriores, mas tendo por base a teoria da burocracia desenvolvida por Max

Weber, um dos fundadores da sociologia moderna. Contemporâneo das teorias científica e clássica do pensamento administrativo, Weber estudou a organização como parte de um contexto social influenciado pelas mudanças sociais, econômicas e religiosas da época. O modelo burocrático surge, então, como uma proposta de estruturação administrativa para as organizações complexas dotadas de características próprias, eficientes na sociedade industrial emergente. A racionalidade imperativa da Revolução Industrial tornava a inconstância do ser humano um empecilho ao bom funcionamento do novo modelo de organização industrial.

Um dos fundadores do estruturalismo foi Amitai Etzioni, que expõe a sua teoria:

Com muitas origens e apenas um adversário, a teoria estruturalista é uma síntese da escola Clássica (ou formal) e da teoria de Relações Humanas (ou informal), inspirando-se, também, no trabalho de Max Weber e, até certo ponto, no de Karl Marx. Todavia, seu principal diálogo foi com a escola de Relações Humanas. Compreende-se melhor seus fundamentos através do exame da crítica que apresentou à teoria das Relações Humanas. Ao analisar a visão de “harmonia” dos autores desta escola, os Estruturalistas reconheceram, inteiramente, e pela primeira vez, o dilema da organização: as tensões inevitáveis – que podem ser reduzidas, mas não eliminadas – entre as necessidades da organização e as necessidades de seu pessoal; entre a racionalidade e a irracionalidade; entre disciplina e autonomia; entre relações formais e informais; entre administração e trabalhadores ou, mais genericamente, entre posições e divisões. (ETZIONI, 1967, p. 67-68)

Dessa forma, buscando resolver os conflitos existentes entre as teorias Clássica (com sua abordagem mecanicista do homem econômico), das Relações Humanas (com sua visão ingênua do homem social) e Burocrática (propondo a aplicação de um modelo organizacional ideal e universal, mas inviável na prática), que forneciam um enfoque somente parcial e fragmentado da organização, a Escola Estruturalista fundamentou-se na idéia de considerar a organização em todos os seus aspectos como uma só estrutura, fornecendo uma visão integrada da mesma.

5.1.1.6 Escola Sistêmica

No que concerne à Teoria Geral dos Sistemas (TGS), o trabalho do biólogo austríaco Ludwig von Bertalanffy (1975), publicado entre 1950 e 1968, é de grande importância, uma vez que concebeu o modelo de sistema aberto, definido como um complexo de elementos em constante interação e intercâmbio com o ambiente externo.

No campo organizacional, o desenvolvimento sistêmico surgiu de estudos realizados pelo Instituto de Relações Humanas de Tavistock, com especial destaque para os pesquisadores Trist (1950) e Rice (1951), responsáveis pela identificação do subsistema técnico (demandas da tarefa e implantação física) e do subsistema social (relações sociais existentes entre aqueles responsáveis pela execução das tarefas) (MOTTA, 1987).

O enfoque de sistemas parte do princípio de que, assim como os organismos, as organizações estão abertas ao ambiente no qual estão inseridas e precisam manter uma relação adequada com esse, caso queiram sobreviver (MORGAN, 1996). Os sistemas abertos, tal como as organizações, possuem como característica marcante um intercâmbio permanente com o ambiente, ou seja, influenciam-no e são por ele influenciadas.

Assim, a Escola Sistêmica formula o conceito de empresa como um sistema aberto composto de subsistemas inter-relacionados e interdependentes, pertencentes a um sistema maior e em constante interação com seu ambiente externo. Essa visão é adotada por Robbins (2000, p. 499): “Utilizando uma abordagem sistêmica, vislumbramos a organização como constituída de fatores interdependentes, incluindo indivíduos, grupos, atitudes, motivações, estrutura formal, interações, metas, *status* e autoridade”.

5.1.1.7 Escola Contingencial

Na Teoria da Contingência, as assertivas das escolas anteriores são consideradas, mas as regras deixam de ser rígidas e determinísticas, tudo dependendo da situação e das variáveis envolvidas, como expõem Ferreira, Reis e Pereira (1997):

A teoria da contingência enfatiza que não há nada absoluto nas organizações ou na teoria administrativa; tudo é relativo, tudo depende. A abordagem contingencial explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização. As variáveis ambientais são as variáveis independentes, enquanto as técnicas administrativas são as variáveis dependentes, dentro de uma relação funcional. (FERREIRA, REIS e PEREIRA, 1997, p. 101)

A Figura 1 mostra, por meio de um fluxograma, como é feita a análise da organização, segundo a abordagem contingencial:

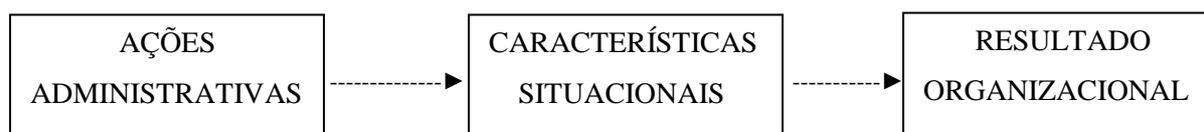


FIGURA 1 – A abordagem contingencial

Fonte: CURY, 2000, p. 53.

Para Cury (2000), a análise condiciona as características organizacionais às características ambientais. O autor ressalta que não existe uma forma padrão de se organizar; tudo depende do ambiente e de como esse afeta a organização em um determinado momento.

Assim, a Teoria da Contingência parte do pressuposto que não existe uma estrutura organizacional que possa ser efetiva em todas as organizações, pois a melhor otimização da estrutura dependerá de alguns fatores contingenciais, tais como estratégia, tamanho, incerteza da tarefa e tecnologia, que, por sua vez, refletem a influência do ambiente numa dada organização (DONALDSON, 1999). Dessa forma, não se pretende criar uma norma ou princípio absoluto aplicável a toda e qualquer empresa, mas criar meios para analisar as relações entre as partes envolvidas e selecionar a abordagem mais indicada para a situação.

Segundo Raymundo (1992, p. 47), “a teoria contingencial pretende contemplar todas as bandeiras que surgiram desde o *taylorismo* e dar uma conformação ao estilo administrativo em função de cada realidade específica”. Verifica-se, segundo o autor, no processo evolutivo das teorias administrativas, desde as propostas apresentadas por Taylor, uma evolução para modelos mais elaborados, para uma busca de conceitos que contemplem a organização em toda a sua complexidade.

5.1.2 Análise

A revisão das teorias aponta que, na empresa Transporte Rápido – uma organização pós-moderna –, há o predomínio da visão taylorista, a despeito da evolução do pensamento administrativo. O poder é exercido com o uso do sistema panóptico descrito

por Foucault, acrescido do sinóptico contemporâneo. Assim, encontram-se, nesse cenário pós-moderno, traços fortes da instituição total descrita por Goffman.

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

Outra característica taylorista presente é a ausência de uma política de incentivo ao trabalho, o que revela o desleixo do diretor-presidente com a satisfação dos funcionários, por talvez acreditar, como Taylor, que qualquer tipo de incentivo exerce impacto insignificante na motivação dos trabalhadores. Sua única preocupação em relação ao funcionário é que ele responda ao salário percebido com produtividade (primeiro e quinto ato). Essa filosofia é enfatizada por meio da prioridade que o diretor-presidente dá para a organização das tarefas e para a racionalização do trabalho, aplicando critérios regidos pelo tempo e movimento, de forma a aumentar a eficiência da mão-de-obra.

Observando-se a instalação física (*lay-out*), o uso de TI avançada (que possibilita controle rígido sobre os trabalhadores) e o formato de estrutura departamental constata-se a aplicação, na empresa, dos fundamentos da teoria de Fayol – Escola Clássica da Administração.

Aliado ao modelo de Taylor e de Fayol, o modelo burocrático também se faz presente, pois a Transporte Rápido segue preceitos rígidos e disciplinadores, visando ao desempenho eficaz do indivíduo e da organização. O diretor-presidente tem uma visão racionalista do ser humano. Assim, tem-se a ratificação do que foi enfatizado pelos idealizadores da Escola Estruturalista, que viram na filosofia das Relações Humanas uma visão ingênua do homem social.

Percebe-se, na sua prática administrativa, o distanciamento da filosofia da Escola das Relações Humanas, por não se estabelecer, na empresa, a prática das relações humanas informais e pela ausência de uma política de interação social entre o *staff* e os trabalhadores entre si. O mesmo se pode dizer em relação à Escola Comportamental, pois na Transporte Rápido não se pratica a filosofia de que o trabalho das pessoas consegue ser eficaz quando atinge os objetivos da organização e eficiente quando atinge objetivos pessoais. Para a organização, os objetivos pessoais não contam, mas apenas os objetivos da empresa (primeiro e quinto ato).

Nota-se, por extensão, a ausência de uma visão sistêmica por parte do diretor-presidente, que não vê a organização como um todo constituído de fatores interdependentes, dentre os quais estão incluídos, além da estrutura formal, *status*, autoridade, meta, indivíduos, grupos, atitudes, motivações e interações. Ele simplesmente ignora o fator humano e, com isso, prejudica as inter-relações entre as unidades da organização que administra, motivo pelo qual os diretores setoriais sentiram a necessidade de investir numa política de RH. A presença de regras rígidas e determinísticas (banidas pela Escola Contingencial) é a prova maior da visão administrativa do diretor-presidente da Transporte Rápido, baseada em teorias já ultrapassadas pela administração atual.

5.2 Os sinais da instituição total

5.2.1 Características da instituição total

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

Dentre as características básicas das instituições totais que ainda podem ser vistas, hoje, na organização empresarial pós-moderna, estão: (a) presença de observadores (vigias); (b) cozinhas, refeitórios e dormitórios coletivos; (c) desrespeito aos direitos humanos e à dignidade das pessoas; (d) localização isolada; (e) regimes autoritários e opressivos; (f) regras e códigos de conduta severos; (g) restrições à liberdade pessoal e à posse de

objetos pessoais (h) sistemas administrativos hierárquicos; (i) uso excessivo de restrições físicas; e (j) uso obrigatório de uniformes.

5.2.2 Análise

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

A presença da “mortificação do eu” (Goffman, 1973), caracterizada pela agressão à personalidade do indivíduo, processo oriundo do controle ao qual ele é submetido, é confirmada por um agressivo sistema interno de vigília constituído de dois postos: o primeiro situado na sala do diretor-presidente e o segundo na guarita do vigia que, pela localização, tem visibilidade para o galpão e para o pátio.

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

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

Etzioni utiliza o conceito de controle ligado à idéia de consentimento. Para esse autor:

[a] ênfase no consentimento dentro da organização diferencia esta última de outros tipos de unidades sociais. [...] O consentimento se refere tanto a uma relação em que um indivíduo se comporta de acordo com a diretriz apoiada pelo poder de outro indivíduo como à orientação do subordinado em face do poder empregado. (ETZIONI, 1974, p. 31)

Assim, o consentimento é uma relação que consiste no poder exercido pelos superiores para controlar os subordinados e a orientação desses em relação àquele poder, envolvendo aspectos estruturais (tipos e distribuição de poder nas organizações) e motivacionais (diferenças de compromissos das pessoas para com as organizações).

5.3 Presença do controle

5.3.1 O controle na visão de Foucault

A microfísica do poder refere-se, diretamente, às políticas do corpo, susceptível às relações de poder. Segundo Foucault (1993, p. 28), elas “o investem, o marcam, o dirigem, o supliciam, sujeitando-o a trabalhos, obrigando-o a cerimônias, exigindo-lhe sinais. Esse investimento político do corpo está ligado, segundo relações complexas e recíprocas, à sua utilização econômica”. Segundo o filósofo:

Numa boa proporção, é como força de produção que o corpo é investido por relações de poder e de dominação. Mas, em compensação, sua constituição como força de trabalho só é possível, se ele está preso num sistema de sujeição (onde a necessidade é, também, um instrumento político cuidadosamente organizado, calculado e utilizado); o corpo só se torna força útil se é, ao mesmo tempo, corpo produtivo e corpo submisso. Essa sujeição não é obtida só pelos instrumentos da violência ou da ideologia; pode muito bem ser direta, física, usar a força contra a força, agir sobre elementos materiais sem no entanto ser violenta; pode ser calculada, organizada, tecnicamente pensada, pode ser sutil, não fazer uso de armas nem do terror, e no entanto continuar a ser de ordem física. (FOUCAULT, 1993, p. 28)

Ao introduzir tal concepção, Foucault apresenta o modelo prisional denominado panóptico (criado por Jeremy Bentham em 1789)⁵ como um instrumento de controle fundamental na esfera do poder institucional. Embora criado por Bentham,

⁵ A estrutura panóptica é um modelo arquitetural proposto por Jeremy Bentham, filósofo utilitarista e jurista, nascido em Londres no ano de 1748. Trata-se de um projeto para a construção de uma casa de inspeção penitenciária. Toda a sua concepção foi minuciosamente pensada e detalhada por Bentham. Segundo o autor: “O dispositivo é um edifício. O edifício é circular. Sobre a circunferência, em cada andar, as celas. No centro, a torre. Entre o centro e a circunferência, uma zona intermediária. Cada cela volta para o exterior uma janela feita de modo a deixar penetrar o ar e a luz, ao mesmo tempo que impedindo de se ver o exterior – e para o interior, uma porta, inteiramente gradeada, de tal modo que o ar e a luz cheguem até o centro. Desde as lojas da torre central se pode então ver as celas. Em contraposição, anteparos proíbem ver as lojas desde as celas. O cinturão de um muro cerca o edifício. Entre os dois, um caminho de guarda. Para entrar e sair do edifício, para atravessar o muro do cerco, só uma via é disponível. O edifício é fechado”. (BENTHAM, 2000, p. 77)

principalmente, para atender as prisões, está mais que comprovada a utilização diversificada do modelo panóptico de vigilância, conforme atesta o próprio Foucault (1993, p. 181): “serve para emendar os prisioneiros, mas também para cuidar dos doentes, instruir os escolares, guardar os loucos, fiscalizar os operários, fazer trabalhar os mendigos e ociosos”.

Assim, na concepção de Foucault (1993), um posto de observação em uma fábrica é um autêntico panóptico, por permitir que o vigia dê notícias, para seu supervisor, do comportamento do operário e de tudo que está ocorrendo dentro da praça de trabalho, sem que ele seja visto pelos vigiados, já que a sala que serve de posto de vigilância é quase sempre espelhada (com visibilidade apenas de dentro para fora) e localizada em local estratégico e, ainda, sem possibilidade de acesso a quem não seja autorizado.

O modelo panóptico de Bentham apresenta uma estrutura arquitetônica bastante peculiar: há uma torre central, onde fica um único vigia; à sua volta, em celas individuais, ficam os presos. Extremamente bem planejada, a estrutura prevê jogos de luz que permitem que o vigia tenha total visão dos presos, enquanto esses não têm visão do interior da torre, o que faz com que nem sequer possam saber se há ou não um vigia de plantão, ou seja, se estão sendo, ou não, vigiados. Segundo Foucault:

Daí o efeito mais importante do Panóptico: induzir no detento um estado consciente e permanente de visibilidade que assegura o funcionamento automático do poder. Fazer com que a vigilância seja permanente em seus efeitos, mesmo se é descontínua em sua ação; que a perfeição do poder tenda a tornar inútil a atualidade de seu exercício; que esse aparelho arquitetural seja uma máquina de criar e sustentar uma relação de poder independente daquele que o exerce; enfim, que os detentos se encontrem presos numa situação de poder de que eles mesmos são os portadores. Para isso, é ao mesmo tempo excessivo e muito pouco que o prisioneiro seja observado sem cessar por um vigia: muito pouco, pois o essencial é que ele se saiba vigiado; excessivo, porque ele não tem necessidade de sê-lo efetivamente. Por isso Bentham colocou o princípio de que o poder devia ser visível e inverificável. Visível: sem cessar o detento terá diante dos olhos a alta silhueta da torre central de onde é espionado. Inverificável: o detento nunca deve saber se está sendo observado; mas deve ter certeza de que sempre pode sê-lo. Para tornar indecível a presença ou a ausência do vigia, para que os prisioneiros, de suas celas, não pudessem nem perceber uma sombra ou enxergar uma contraluz, previu Bentham, não só persianas nas janelas da sala central de vigia, mas, por dentro, separações que a cortam em ângulo reto e, para passar de um quarto a outro, não portas, mas biombos: pois a menor batida, uma luz entrevista, uma claridade numa abertura trairiam a presença do guardião. O Panóptico é uma máquina de dissociar o por ver-ser visto: no anel periférico, se é totalmente visto, sem nunca ver; na torre central, vê-se tudo, sem nunca ser visto. (FOUCAULT, 1993, p. 177-178)

Sintetizando, o panóptico era um espaço fechado e vigiado em todos os seus pontos (FIG. 2 e FIG. 3). Nele os indivíduos estavam inseridos num lugar fixo, com os menores movimentos e acontecimentos controlados. O poder era exercido por uma figura hierárquica contínua, o que permitia que cada um fosse constantemente localizado, examinado e distribuído (FOUCAULT, 1993, p. 174).



FIGURA 2 – Prisão Petite Roquette (sistema panóptico)
Fonte: FOUCAULT, 1993, p. 17.



FIGURA 3 – Interior da Penitenciária Stateville (EUA) – Séc. XX
Fonte: FOUCAULT, 1993, p. 19.

Nesse processo de controle, segundo Torres (2004, p. 1), as conseqüências são imediatas, pois separados pelas paredes – cada um em sua cela – os indivíduos são analisados individualmente. E é esta possibilidade de ser vigiado a todo instante, que incita, em cada um, o sentimento de auto-regulamentação, ou seja, o indivíduo é levado a construir (ou assimilar) uma série de condutas que permaneçam dentro de um limite aceitável, de forma a evitar transgressões. Nas palavras de Foucault (1993, p. 166), tal dispositivo induz “um estado consciente e permanente de visibilidade que assegura o funcionamento automático do poder”, com um objetivo inicial fundado na base representativa do *panoptismo* disciplinar. Torres exemplifica:

Pode-se tomar como exemplo, por um paralelismo, os operários de uma fábrica: a sensação de serem observados os força a não se desviar no trabalho e a canalizar seus esforços no sentido máximo de sua produção. ‘As disciplinas funcionam cada vez mais como técnicas que fabricam indivíduos úteis’. (TORRES, 2004, p. 1)

Tal processo de controle foi se estabelecendo no decurso evolutivo das organizações empresariais. Segundo Rennó:

No decorrer do tempo, ao lado das oficinas, foram criados espaços para as indústrias: primeiro as manufaturas, depois as fábricas. Mudaram-se as escalas, surgindo um novo tipo de controle. A fábrica adquire características de uma fortaleza: quem entra, só pode sair no tempo determinado. A concentração das forças de produção ocorre para que se tire dela o máximo de vantagens, e para que seja possível se proteger de inconvenientes como roubos, interrupção no trabalho etc., evitando-se que materiais e ferramentas se percam e que essas forças sejam dominadas. (RENNÓ, 2005, p. 41)

5.3.2 Presença do Sinóptico

No mundo pós-moderno, embora conservando seu formato original em espaços físicos fechados, o panótipo se expandiu na forma de sinótipo. Trata-se do *Global Positioning System* (GPS) (FIG. 4) – rastreamento por satélites, surgido da revolução tecnológica, que também propiciou o surgimento de outras tecnologias, ferramentas e equipamentos de alta precisão, como radares, instrumento ótico para fotos via satélite, dentre outros, capazes de fornecer informações instantâneas e preciosas. Recurso tão competente também vem sendo denominado “Panóptico Virtual” – uma referência à tecnologia de controle proposta por Bentham.

Reis (1997, p. 31) atribui aos sistemas de rastreamento por satélite, três funções básicas:

- a comunicação entre a estação de controle e os veículos;
- a localização *on-line* de veículos;
- o controle da frota em relação a nível de combustível, velocidade do veículo, temperatura do compartimento de cargas, fechamento de portas, presença de caronas, entre outros.

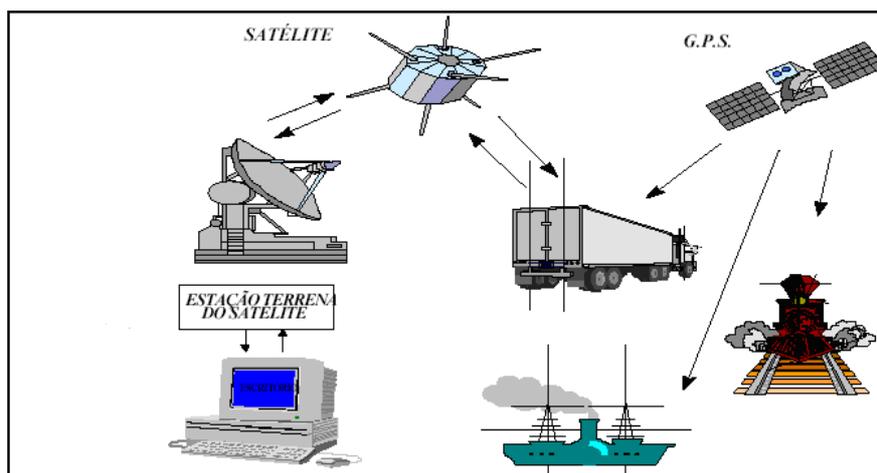


FIGURA 4 – Funcionamento do sistema de rastreamento por satélite
 Fonte: Adaptado de Lopez (1996 *apud* RENNÓ, 2005, p. 69)

Para que os veículos sejam rastreados por satélite, torna-se necessária, inicialmente, a coleta de sua posição através do GPS. A partir daí, as coordenadas devem ser transmitidas para um satélite de comunicação para, em seguida, serem transferidas para uma estação terrestre responsável por encaminhar informações sobre o objeto/veículo ao usuário.

A idéia central do GPS, de acordo com FRIEDMAN (2004, pg. 24), “é oferecer a posição instantânea, bem como a velocidade e o horário de um ponto qualquer sobre a superfície terrestre ou bem próxima a ela, num referencial tridimensional”.

Sem dúvida, essa fortaleza em que se transformou a fábrica aproxima da instituição total descrita por Goffman (1973). Também na organização empresarial moderna existe uma lacuna entre a extensa classe dos indivíduos vigiados (operários) e a pequena classe dos indivíduos que os vigiam (chefias), denominada *staff*. Nesse contexto de vigias e vigiados, cada grupamento tende a conceber os membros do outro em termos de estereótipos hostis e estreitos. Enquanto os membros do *staff* freqüentemente encaram

os operários como elementos amargurados, segregados e indignos de confiança, os operários encaram os membros do *staff* como condescendentes, orgulhosos e maus. O *staff* tende a sentir-se superior e certo; os operários tendem, ao menos de alguns modos, a se sentirem inferiores, fracos, dignos de culpa. A mobilidade social entre as duas camadas é restrita; a distância social é tipicamente grande e formalmente prescrita; mesmo conversas através de fronteiras podem ser conduzidas em um tom de voz especial. Essas restrições de comunicação entre as classes presumivelmente ajudam a manter os estereótipos antagônicos. De toda forma, desenvolvem-se dois mundos sociais e culturais diferentes, tendentes a se moverem em passo lento e paralelo, com pontos de contato oficial, mas com reduzida penetração mútua, geradora da dificuldade de interação (GOFFMAN, 1973, p. 306).

5.3.3 Análise

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

O sinóptico (sistema GPS) se constitui numa vigilância ainda mais agressiva que o panótipo por ser absolutamente virtual. Cada motorista é vigiado, em seus caminhões, em tempo real, com controle total sobre o trajeto e até sobre as paradas que ele faz para se alimentar e descansar. Ele sabe que está terminantemente proibido de sair do rumo traçado pela empresa e de descumprir as ordens superiores independente da situação, ou seja, mesmo que a situação assim o exija, ele tem de seguir o trajeto; se sair do mesmo, sabe que será punido e, dependendo da situação, com a demissão sumária. Em síntese, ele trabalha como um prisioneiro vigiado. Se sair da rota, torna-se culpado, o que isenta a empresa de qualquer responsabilidade de culpa (RENNÓ, 2005, p. 89).

5.4 O paradoxo dos papéis

5.4.1 Os paradoxos organizacionais

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

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

O fato de que os indivíduos lidam com realidades complexas às quais são vulneráveis por meio de representações paradoxais foi provado nos trabalhos de Festinger (1957) e por pesquisadores do *Tavistock Institute*. Tais estudos tratam os paradoxos como contradições e fenômenos que atrapalham a construção de sentido comum pelo grupo organizacional e, por isso, dificultam sua ação. Assim, a temática dos paradoxos organizacionais está consolidada na teoria das organizações, revelando que os indivíduos e grupos organizacionais costumam representar suas experiências e a realidade complexa na qual se inserem a partir de um viés perceptivo.

Lewis (2000) mostra como, a fim de atribuir sentido e compreender os sistemas organizacionais complexos e ambíguos nos quais estão inseridos, os indivíduos e grupos têm a tendência de polarizar suas percepções em torno de elementos contraditórios e inconsistentes, passando a agir em função dessa percepção polarizada, que corresponde

à sua representação subjetiva da realidade. Os problemas organizacionais e as interações sociais passam, então, a ser descritos pelos indivíduos e grupos como variação de duas dimensões opostas que os confunde e incomoda, gerando dissonância cognitiva (FESTINGER, 1957; BARTUNEK, 1988).

Os paradoxos são, dessa maneira, realidades socialmente construídas a partir das percepções polarizadas dos atores sociais, que, ao atribuírem sentido à sua experiência, representam a realidade complexa na qual estão inseridos por meio de percepções contraditórias que passam a orientar a sua ação. Assim, os paradoxos podem assumir uma variedade de formas contraditórias e incoerentes nas organizações. (LEWIS, 2000).

Por outro lado, a transformação de um sistema social é um processo lento e contínuo. À medida que a práxis avança e o novo sistema social se afirma, diversas rupturas com o sistema social anterior são produzidas, gerando novas contradições e polarizações perceptivas nos indivíduos inseridos nos diversos níveis do sistema.

Segundo a corrente filosófica *hegeliana*, a contradição dialética revela um sujeito que surge, se manifesta e se transforma graças à contradição de seus predicados, tornando-se outro em relação ao que era pela negação interna desses predicados. Trata-se do processo de tese-antítese e síntese. Em lugar de ser a contradição o que destrói o sujeito, é ela que o movimenta e o transforma, fazendo dele síntese ativa de todos os predicados postos e negados por ele. (MYEONG-GU e CREED, 2000, *apud* VASCONCELOS, MASCARENHAS e CARVALHO DE VASCONCELOS, 2006).

O resultado é que, ao conhecer a realidade complexa e representá-la a fim de tomar uma decisão, em seu processo de escolha, os indivíduos tendem a representar essa mesma realidade a partir de duas dimensões opostas relacionadas às crenças, valores, perspectivas, sentimentos. O processo de decisão visa a reduzir o “desconforto” provocado pela oposição entre esses elementos subjetivos básicos. Porém, o sujeito terá que conviver, freqüentemente, com as tensões entre pólos opostos, pois esse confronto faz parte de sua atividade perceptiva e cognitiva e de seu processo de evolução. Nem toda decisão gera a polarização em torno de dimensões opostas, o que não impede que o sujeito se veja às voltas com os efeitos do paradoxo gerado pelo processo de

dissonância cognitiva, principalmente, quanto às interações, experiências ou perspectivas que o afetam pessoalmente. (FORD e FORD, 1994).

O conceito de paradoxo está assim, nessa corrente, associado ao conceito de “lógica de ator” – ou seja, a formação dos valores, critérios de decisão e escolha, bem como representação da realidade de cada indivíduo ou grupo de indivíduos. Em suma, a representação da realidade através de elementos opostos e conflitantes (os paradoxos) é um elemento inerente ao ato de conhecer e ao processo de tomada de decisão do ser humano e está associada à teoria da racionalidade limitada como base teórica. (MARCONDES, VASCONCELOS, CARVALHO DE VASCONCELOS, MASCARENHAS, 2006).

5.4.2 Análise

Considerando que o paradoxo advém da polarização da percepção em torno de problemas contraditórios e inconsistentes, que levam o indivíduo a agir em função desse processo perceptivo (LEWIS, 2000), pode-se dizer que os problemas surgidos no processo de interação do consultor com o diretor-presidente foram motivados pelo paradoxo dos papéis representados por eles: o chefe e o subordinado (segundo ato). Submetido ao poder do chefe, ao subordinado só restava uma saída: fingir que concordava com sua opinião negativa sobre a gestão de pessoas, e envolvê-lo de forma subtendida (ou mascarada) no referido trabalho, ou seja, pelo concurso da revista *Exame* (terceiro ato).

Verifica-se, pela estratégia utilizada pelo consultor, a presença dos elementos contraditórios e incoerentes, como perspectivas, sentimentos, interpretações, identidades ou práticas. Há que se destacar o elemento perspectiva que, praticamente, ancorou o processo interacional. Enquanto o diretor-presidente entusiasmava-se pela participação no concurso da revista *Exame*, pela visibilidade que conquistaria para a empresa e para si próprio, o consultor via nessa ação uma ponte para garantir a realização do seu trabalho (terceiro ato).

O sentimento é outro elemento paradoxal de forte impacto nesse processo interativo, uma vez que foi o sentimento de superioridade que motivou o diretor-presidente a acatar a sugestão do consultor de participar do concurso. Para ele, acima de tudo, estava o *marketing* pessoal. A vitória no concurso não seria uma vitória da empresa, mas uma vitória do seu administrador. Em contrapartida, o sentimento do consultor era de inferioridade, já que estava tendo de agir estrategicamente para ser reconhecido profissionalmente – o reconhecimento se concretizou pela consultoria no concurso e não pela consultoria na sua área de especialidade – a gestão de pessoas (terceiro ato).

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

5.5 A identidade como relação

5.5.1 O indivíduo e o diálogo interacional

Em 1934, em sua obra *Mind, Self, and Society*, o pensador americano George Herbert Mead estabeleceu as bases conceituais de uma teoria social e dialógica do sujeito, em que explora não somente a complexa relação entre a sociedade e o indivíduo como também expõe a gênese do *self*, o desenvolvimento de símbolos significantes e os processos da mente. Sua teoria se refere, essencialmente, à conversação social entre o “eu” e o “mim”. Nessa relação, deve ser enfatizada a ação do “eu”, pois, de acordo com Mead (1967), o indivíduo não é um servo da sociedade; não deve, portanto, se sacrificar para salvar valores sociais convencionais e conformistas. Deve, ao contrário, defender os valores do “eu”, resistindo ao controle social e modificando a sociedade. O sujeito

dialógico é evoluído, pois o “eu”, ao participar da mudança social, não se deixa reduzir aos diversos “mim” estagnados.

No entendimento de ABIB, a impossibilidade de separar o “eu” do “mim” impede sua representação ou figuração. Sendo assim:

O sujeito social e dialógico de Mead (1967) é anti-representacional. Não existe uma realidade mental ou uma substância mental misteriosa e inexplicável à espera de uma linguagem e de um sujeito para representá-la ou figurá-la. O sujeito representa sua própria situação ou sua própria formação. É o sujeito que se representa. Em outras palavras, o sujeito é sua própria representação. O anti-representacionismo do sujeito é uma forma de abstracionismo. Com efeito, o sujeito não representa nada fora de si mesmo, porque tudo o que é fora está abstraído e qualquer representação do sujeito só pode ser entendida como representação de si no seu contexto ou na sua situação. (ABIB, 2005)

Partindo da distinção entre o “eu” e o “mim”, Mead concebe a evolução humana como um processo em que a experiência do indivíduo se identifica com a conduta do grupo social ao qual pertence. Nesse sentido, o agir é a condição primordial para a constituição de um mundo humano, pois é por meio da ação diferenciada que são criados referenciais universais orientadores das pautas de condutas dos indivíduos. Em outras palavras, pelo agir são geradas as significações sociais comumente partilhadas. Desse modo, a ação constitui a primeira forma de confrontação com a realidade, permitindo a formação da consciência, do pensamento e da linguagem ao mesmo tempo, pois o ato social engendra o campo da significação (SASS, 1992a, p. 158).

Por essa razão, pensar sobre o agir é de suma importância, pois, para Mead, uma ação reflexiva é uma ação distintiva de dimensões da realidade, na qual o indivíduo passa de um registro a outro, fazendo arranjos necessários à compreensão e à ação acerca daquilo que o perturba. O entendimento de Mead sugere que a estrutura social referencia, mas sem determinar, as pautas de conduta do indivíduo, posto que ela também é sujeita a múltiplas perturbações, o que faz com que os efeitos desse encontro entre indivíduo e sociedade não sejam totalmente previsíveis (SANT’ANA, 2005).

Para Abib:

Embora a inteligência reflexiva tenha origem na ação impulsiva e nos conflitos e fracassos envolvendo essa ação e os sujeitos sociais, ela é basicamente de natureza cognitiva, quer dizer, não é emocional, pois instruída por um

conhecimento passado, remete a um cálculo de conseqüências com o objetivo de resolver problemas do presente. Isso significa dizer que o eu evolui a ponto de ser essencialmente cognitivo. (ABIB, 2005)

“A essência do *self*, como já dissemos, é cognitiva”, afirma MEAD (1967, p. 173). Sendo assim, a ação comunicativa-participante é o local lógico, no comportamentalismo social de Mead, onde se forma o símbolo significante, a linguagem e a mente (MEAD, 1967). O *self* também se forma na ação comunicativa-participante. Observando tais coincidências, Morris chega a dizer que o símbolo significante, a linguagem, a mente e o *self* são “precipitados simultaneamente” (MORRIS, 1967, p. XXIII). Portanto, é na ação comunicativa-participante que esses precipitados são formados, o que comprova que a ação comunicativa-participante é anterior a esses precipitados, uma vez que é ela que explica o aparecimento do simbolismo. No caso das precipitações, o texto de Mead aponta para uma prioridade formativa do símbolo significante e da linguagem, com relação à mente e ao *self*. Com efeito, primeiro ele explica o advento do simbolismo e a formação da linguagem, e somente depois introduz o tema da mente e do *self*.

Em síntese, o que está em jogo na relação dialógica do sujeito é um debate contínuo envolvendo as ações impulsivas, cognitivas e morais do eu e as ações sociais do mim. Ou ainda, o que existe é uma tensão envolvendo as identidades impulsiva, cognitiva, moral, e social (ABIB, 2005).

5.5.1.1 Identidade do *Self*

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

[...] há duas etapas gerais no desenvolvimento completo do *self*. Na primeira dessas etapas, o *self* do indivíduo é construído simplesmente por uma organização de atitudes particulares de outros indivíduos para com ele próprio e de uns para com os outros, nas ações sociais específicas nas quais esse indivíduo participa com os outros. Mas, na segunda etapa, no desenvolvimento completo do *self* do indivíduo, esse *self* é formado não apenas por uma organização dessas atitudes particulares individuais, mas também por uma

organização de atitudes sociais do outro generalizado ou do grupo social como um todo, ao qual o indivíduo pertence. (MEAD, 1967, p. 158)

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

Mead (1967, p. 164) ressalta que, “embora seja uma tendência da Psicologia lidar com o *self* de forma isolada ou como um elemento independente”, tal visão não procede, pois ele depende fundamentalmente dos grupos aos quais o indivíduo pertence, pois “o indivíduo possui um *self* somente em relação aos *selves* dos outros membros do seu grupo social” (MEAD, 1967, p. 164). Assim, a identidade não seria fixa, mas sujeita às transformações ocorridas ao longo do processo de interação do indivíduo com os seus grupos sociais.

Tal mutabilidade ocorre, segundo Mead (1967, p. 154), porque é na forma do “outro generalizado” que o processo social influencia o comportamento dos indivíduos envolvidos nele e, nesse processo, é como “outro generalizado” que a comunidade exerce controle sobre a conduta dos membros individuais; e é dessa forma, que o processo social ou a comunidade entra como fator determinante no pensamento do indivíduo. É no pensamento abstrato que o indivíduo adota a atitude do “outro generalizado” para com ele próprio, sem uma referência específica, para sua expressão, de quaisquer outros indivíduos particulares; e é no pensamento concreto, que o indivíduo adota essa atitude, na medida em que ela se exprime nas atitudes (para com seu comportamento) desses outros indivíduos com os quais ele está envolvido, em uma dada situação ou ação social. Para Mead:

Apenas adotando, de uma ou outra dessas formas, a atitude do “outro generalizado” para com ele próprio, ele pode pensar; porque que é apenas assim que o pensamento – ou a conversa internalizada de gestos que constituem o pensamento – pode ocorrer. E é apenas através da adoção, por indivíduos, da atitude ou atitudes do outro generalizado para com eles próprios que é possível a existência de um universo de discurso, entendido como sistema de significações sociais ou comuns que, o pensamento, no seu contexto, pressupõe. (MEAD, 1967, p. 156)

Isso explica porque o indivíduo humano autoconsciente adota ou assume as atitudes sociais organizadas de um determinado grupo social ou comunidade a que pertence, através de atitudes relacionadas a problemas sociais de várias espécies com os quais o seu grupo ou comunidade se defronta, em um dado momento, buscando solucionar problemas ligados a projetos sociais divergentes ou a realizações cooperativas organizadas nos quais seu grupo ou comunidade se engaja. Como participante individual nesses projetos e realizações cooperativas, ele conduz, de acordo, sua própria conduta. “O que vai formar o *self* organizado é a organização das atitudes que são comuns ao grupo”. Dessa forma, “a estrutura na qual o *self* é construído é a resposta que é comum a todos, pois tem-se que ser membro de uma comunidade para se ser um *self*” (MEAD, 1967, p. 162). Mead conclui:

Naturalmente, não somos apenas o que é comum a todos: cada um dos *selves* é diferente de todo mundo; mas tem que haver essa estrutura comum, como a que esbocei, a fim de que possamos ser, afinal, membros de uma comunidade. Só podemos ser nós mesmos se somos, também, membros nos quais há uma comunidade de atitudes que controlam as atitudes de todos. Só podemos ter direitos se temos atitudes comuns. [...] O indivíduo possui um *self* apenas em relação com os *selves* dos outros membros do seu grupo social; e a estrutura de seu *self* expressa ou reflete o padrão de comportamento geral desse grupo social ao qual ele pertence, da mesma forma que o faz a estrutura do *self* de todo outro indivíduo pertencente a esse grupo social. (MEAD, 1967, p. 163-164)

5.5.1.2 O eu e o mim como construtores do *self*

A relação dialógica entre o “eu” e o “mim” tem início no processo de socialização da criança que, conforme modelo proposto por Mead, contempla três momentos constituintes dos estágios pelos quais o organismo humano se vai transformando em pessoa, por meio da construção progressiva de um *self* que congrega em si mesmo o ser bifacetado que há em cada um de nós: possuidor de uma individualidade e, simultaneamente, parceiro de outras individualidades que conosco formam a sociedade em que interagimos quotidianamente, segundo uma ordem e debaixo de um conjunto de normas e valores que harmonizam as nossas condutas.

Segundo A. Silva (2001, p. 73), dos três estágios de atividade que progridem em nível de complexidade na construção do *self*, o primeiro se constitui das brincadeiras (*play*) que propiciam à criança a primeira organização do seu *self* e a consciência de si mesma.

Segundo Sass (1992a, p. 210), “Numa primeira fase, as brincadeiras são acompanhadas pela alternância rápida de papéis e, com a aquisição da linguagem, solilóquios”. E isso porque, nesse estágio, a criança brinca sozinha ou em companhia de amigos imaginários.

O segundo estágio de estruturação do *self* é retratado pelo período dos jogos (*games*) alicerçados nas experiências vividas nos jogos infantis. Neles há a admissão de regras prévias e claras que determinam o comportamento do sujeito no jogo, que é também jogado por outro(s). Quando o jogo é coletivo, também não é possível determinar unilateralmente as mudanças das regras, já que é necessário o assentimento dos outros membros do grupo para que se efetuem as mudanças. Em outras palavras, é preciso que haja a apropriação, de forma organizada, da atitude dos outros que brincam. E essa apropriação não pode ser parcial; deve ser total. Ou seja, ela deve estar organizada numa totalidade e ser articulada com um outro generalizado.

Nesse mesmo estágio, tem-se ainda a reciprocidade entre os participantes do jogo que admitem as regras, vivendo uma situação de inter-relação. É nesse contexto que se dá a individuação do sujeito. Segundo Sass (1992a, p. 219): “Em termos gerais, a inter-relação só pode ser intelegível como processo em que a experiência do indivíduo implique em organização ideal e comportamental geral de conduta do grupo social a que pertence”.

O terceiro estágio é constituído das atividades lingüísticas, em especial, das atividades simbólicas que articulam os gestos vocais com o pensamento. É a decisiva do desenvolvimento do *self*, porque engloba as duas primeiras, permitindo “ao homem internalizar conscientemente o mundo exterior e suplantar a si mesmo, como consciência de si no seu outro” (SASS, 1992a, p. 204). Esse processo Mead denomina de “diálogo interiorizado”.

Pode-se concluir, pois, segundo Sass (1992a, p. 224), que “o *self* é a internalização das experiências sociais que são incorporadas ao comportamento da forma-indivíduo e adstrito à consciência, e seu caráter é essencialmente cognitivo”. Para A. Silva:

O *self* é social: possui em seu fundamento aspectos internos e externos, os quais localizamos didaticamente no que Mead denomina de “eu” – parte do

sujeito que reage às atitudes dos outros – e de “mim” – que processa e internaliza (antes da assimilação por parte do “eu”, ou então, antes de tornar-se disponível ao sujeito) os eventos externos ao sujeito (A. SILVA, 2001, p. 74).

Assim, explica Sass (1992a, p. 230): o “eu” é a fase do *self* que se exterioriza, reagindo às atitudes dos outros; o “mim” é a fase do *self* que internaliza aquelas atitudes”. E nesse processo, segundo Mead (1967, p. 175): “as atitudes dos outros constituem um mim organizado, e então, o indivíduo reage a elas como um eu”. Dessa forma, o indivíduo possui um *self* apenas em relação com os *selves* dos outros membros do seu grupo social, e a estrutura de seu *self* expressa ou reflete o padrão de comportamento geral desse grupo social ao qual o indivíduo pertence, da mesma forma que o faz a estrutura do *self* de todo outro indivíduo pertencente a esse grupo social. Isto leva ao conceito de identidade como relação.

Para Mead (1967), portanto, o *self* é essencialmente uma estrutura social, e assim sendo, é impossível concebê-lo fora da experiência social. A unidade e a estrutura do *self* refletem a unidade e estrutura do processo social como um todo. Sendo assim, ele é uma articulação das experiências subjetivas do indivíduo (o eu) com os papéis objetivos que a sociedade apresenta (o mim), ou seja, deve ser entendido como uma relação.

5.5.1.3 A identidade como relação

A identidade pode surgir pelo contraste com o diferente ou pela oposição ao adversário, pois isto implica em uma relação. É somente através do contato com o outro, com o diferente, que a identidade pode ser percebida como singular. Portanto, a identidade relacional está ancorada no reconhecimento da importância do outro na composição do *self*. No entendimento de Cuche (1999, p. 183): “A identidade existe sempre em relação a uma outra”.

Nesse sentido, para Oliveira (1976, 176, p. 5), identidade pessoal e identidade social contêm códigos de categorias que orientam as relações sociais, expressando-se comumente como um sistema de oposições ou contrastes. Emerge daí a “identidade contrastiva” – a que não se afirma isoladamente, já que surge por oposição e implicando a “afirmação do eu diante dos outros”. Segundo Woodward (2002), em muitos casos, a

diferença pode assumir ares de oposição, gerando situações de rivalidade, preconceito e conflito. Isto decorre do fato de que, sendo o processo de diferenciação assimétrico, um dos elementos é sempre mais valorizado do que o outro. Para Silva (2000), o processo de classificação (ou tipificação) está intimamente relacionado com a identidade e a diferença, já que as classificações são sempre feitas a partir do ponto de vista da identidade.

Tal entendimento, porém, contrapõe-se, em parte, à tese da autobiografia e da narrativa histórica do eu defendida por Goffman (1983b), de que em uma situação social cada participante porta sua biografia, construída por meio de interações passadas com outros participantes e assentadas em um grande conjunto de pressupostos culturais presumivelmente partilhadas pelos sujeitos naquele momento interativo. Entende Goffman (1988, p. 67) que mesmo o indivíduo buscando “identidade pessoal” a partir de “marcas positivas” (características por ele valorizadas) presentes em sua história de vida, ele não está livre dos seus “biógrafos”. Ou seja, tais “biógrafos”, aqui entendidos como pessoas ou instituições, podem lhe atribuir uma identidade estigmatizada, levando a deterioração de uma possível identidade pessoal mais autônoma. Estigmas, assim como emblemas, fazem parte das apresentações socialmente ou politicamente instituídas, que buscam estabelecer divisões e classificações.

Dividir ou classificar, segundo Silva (2000), também significa, no mais das vezes, hierarquizar; e a hierarquia é determinada por aqueles que têm o poder de instituir uma determinada representação. É por meio da representação que a identidade e a diferença passam a existir. É também por meio da representação que a identidade e a diferença se ligam a relações de poder, pois quem tem o poder de representar, tem o poder de definir e determinar a identidade.

Outra questão relevante levantada por Goffman (1998) é sobre a importância da análise do cenário físico, no qual o falante executa seus gestos, e da ocasião social, por meio da qual se pode resgatar, de forma adequada, certos atributos sociais de um indivíduo diante de outros. Ou seja, é preciso olhar para a situação social, tão negligenciada em estudos sobre a interação.

Sant’Ana corrobora este entendimento:

O interacionismo social concebe que a ordem social depende de um circuito de interações complexo envolvendo o “aqui e agora” das situações sociais, mas que se liga a uma rede de significações sociais que transcende o encontro face-a-face. Assim, a ordem social se manifesta na interação cotidiana entre os indivíduos, supondo um jogo de interpretação recíproco e contínuo, sujeito ao confronto e à negociação entre interesses diferentes. (SANT’ANA, 2005, p. 68).

Embora existam visões divergentes, notadamente marcadas por opções paradigmáticas distintas, acredita-se que haja uma ligação entre as diferentes concepções da identidade, pois todas elas baseiam-se no comportamento de indivíduos ou grupos. “Mesmo a identidade organizacional que parece mais centrada nas organizações, só pode ser explicada a partir do comportamento humano nas organizações”. (MACHADO E KOPITTKKE, 2002, p. 2).

5.5.2 Análise

No plano da relação dialógica, tem-se no presente caso, a ação reflexiva do consultor; um pensar sobre o agir, que foi importante para o desfecho do processo interativo, comprovando o pensamento de Mead de que, segundo Sant’Ana (2005, p. 71), “uma ação reflexiva é uma ação distinta de dimensões da realidade, na qual o indivíduo passa de um registro a outro, fazendo arranjos necessários à compreensão e à ação daquilo que o perturba” (terceiro ato).

Pode-se dizer que o mesmo processo ocorreu com o diretor-presidente, levando-o a mudar de posição sobre a gestão de pessoas, antes considerada por ele como algo supérfluo no plano organizacional (epílogo). Tal mudança de posição esteve ancorada em um processo reflexivo provocado pela avaliação positiva do quesito “relacionamento” na sua empresa. O resultado da pesquisa de clima organizacional contribuiu para essa mudança.

A questão da identidade organizacional como ancorada no comportamento humano, segundo Machado e Kopitthe (2002, p. 2), ficou clara neste estudo. Sem dúvida, a posição do diretor-presidente dava identidade à empresa antes e depois do relacionamento com o consultor. Nota-se que, ao final do processo interativo, com a sua mudança de posição, a organização muda de identidade. Sem dúvida, ela não é a

mesma, depois de implementar uma política de RH. Ela assume a nova identidade do empresário (epílogo).

5.6 Representação ou falsa representação? : análise

Uma vez que a teoria da representação do eu na vida cotidiana foi apresentada no referencial teórico, passa-se, aqui, diretamente à análise.

De acordo com a teoria da representação e a dramaturgia social de Goffman, papéis são desempenhados pelos dois atores em questão, o consultor e o diretor-presidente. Tanto um quanto outro desempenham sua representação apoiados na própria impressão de realidade. Num dos extremos está um ator compenetrado do seu próprio número – o diretor-presidente (prólogo). Ele está sinceramente convencido de que a impressão da realidade que encena é a verdadeira realidade e, por isso, nos termos de Goffman (1983a, p. 25) é percebido como “sincero” (primeiro e segundo atos). No outro extremo está um ator não completamente compenetrado de sua própria prática – o consultor. Isso porque ele pretende conduzir a convicção de seu interlocutor apenas como um meio para outros fins. Esse ator pode ser chamado de “cínico” (segundo ato).

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

O cenário (ou o espaço físico da empresa Transporte Rápido) é estruturado sobre a filosofia de um rígido controle. Interessante notar a adequação das palavras de Goffman (1983a, p. 29) sobre a fixidez do cenário, de modo que os atores que o utilizam para

representação “não possam começar a atuação até que se tenham colocado no lugar adequado e devam terminar a representação ao deixá-lo”, exatamente como acontece não apenas nas situações de vigilância relatadas, mas, de certa forma, na própria dramatização vivida pelos atores protagonistas do estudo em foco – o consultor e o empresário. Nesse caso, a representação tem início e fim no mesmo cenário (prólogo e epílogo).

5.7 Idealizando o “eu”: análise

A idealização do eu foi tratada no referencial teórico. Pode-se, portanto, passar diretamente para a análise desse fator. Goffman (1983a, p. 51) define idealização como uma falsa representação em que o ator desempenha um determinado papel ideal, sabendo que esse não é o seu papel natural. Ou seja, o ator coloca-se nos meandros da discrepância entre aparência e realidade. Pode-se dizer que o diretor-presidente, de certa forma, se colocou entre o querer parecer convicto da ineficácia da gestão de pessoas e a realidade de não estar convicto disso. Tanto isto é verdade que, em pouco tempo, ele se deixa convencer do contrário (prólogo, primeiro ato e epílogo).

Outro caso de discrepância entre aparência e realidade presente no estudo de caso em foco, é o fato do ator mascarar certos fatos e dissimular outros, para se ajustar à imagem idealizada de sua pessoa. No dizer de Goffman (1983a, p. 51): o ator pode mesmo tentar dar a impressão de que seu equilíbrio e eficiência atuais são coisas que sempre teve, sem passar por um período de aprendizado. Inegavelmente, o diretor-presidente se empenhou em convencer o consultor de que já nasceu sabendo o que é e o que não é fundamental para o bom desempenho empresarial, desmerecendo, inclusive, sua própria formação em Administração de Empresa (primeiro ato).

Ao buscar e assimilar sinais inerentes ao papel de diretor de uma grande empresa, como por exemplo, a visibilidade midiática, o diretor-presidente teve por objetivo uma representação mais eficaz desse papel (segundo, terceiro e quarto atos). Ele precisa incutir na platéia (interna e externa à empresa) a crença de que realiza atos relacionados com sua atividade profissional e isso de um modo ideal. O objeto da idealização é a impressão que ele visa a alcançar por meio do mascaramento de certos fatos e

dissimulação de outros relacionados, por exemplo, ao tratamento a que submete seus funcionários subordinados (terceiro e quarto atos).

Outro processo de idealização proposto por Goffman (1983a) também surgiu nesta pesquisa: a apresentação, pelo diretor-presidente, de um produto final aos outros, de forma que o apreciem como coisa acabada, polida e embrulhada, escondendo o esforço que teve de empreender no seu acabamento, como, por exemplo, o resultado do concurso da revista *Exame* (terceiro ato).

6 CONCLUSÃO

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

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

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

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

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

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

6 o choque gerado pela desvalorização do trabalho humano dentro de um contexto onde ele se faz soberano reflete um paradoxo de base: pode-se assim dizer que predomina, nas organizações tayloristas, confirmando o conceito de paradoxos como realidades socialmente construídas a partir das percepções polarizadas dos atores sociais, posições contraditórias que passam a orientar a sua ação;

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

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

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

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

Tanto um fator como o outro podem ser minimizados por meio de futuras pesquisas dentro do mesmo tema.

No encerramento deste estudo, há que se ratificar a importância do tema abordado no âmbito da Ciência da Administração: a pesquisa apontou para uma dimensão importante da vida organizacional – a interação consultor/empresário – em um momento em que se

criam empresas pós-modernas complexas que dificilmente prescindem do trabalho de consultores. Esta pesquisa não pára aqui.

7 REFERÊNCIAS

ABIB, José Antônio Damázio. Teoria social e dialógica do sujeito. **Psicologia: Teoria e Prática**, São Paulo, n. 1. v. 7, jun. 2005.

ANDRADE, Antônio. Consultores e consultoria: o que fazer para esta relação dar certo. **Reead**. Rio de Janeiro, v. 1, jan., fev. mar. 2007.

BARNARD, Chester I. **The functions of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

BARTUNEK, J. M. (1988) The dynamics of personal and organizational reframing. In: R. QUINN, E. e CAMERON, K. (Eds). **Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management**, Cambridge: MA Balinger, p. 137-162, 1988.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.

BELLMAN, Geoffrey M. **A vocação de consultor**. São Paulo: Makron, 1993.

BENTHAM, Jeremy. *O panóptico*. Organização e tradução de Tomaz Tadeu da Silva. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria geral dos sistemas**. Rio de Janeiro: Vozes, 1975.

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

CÉSAR, Marcelo Barbosa. **Avaliação dos serviços de consultoria realizados pelo sebrae-go nas empresas de micro e de pequeno porte, na cidade de Goiânia, no ano de 2000**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

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

CUCHE, Denys. **A noção de cultura nas ciências sociais**. Bauru: EDUSC, 1999.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística – perspectiva comportamental e abordagem contingencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, cap. 3, p. 105-133.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A profissão de administrador**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

_____. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2001.

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

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

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

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Márcia Isabel. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias – evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1997. 256 p.

FESTINGER, L. **A theory of cognitive dissonance**. New York: Prentice-Hall, 1957.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. 10. ed. Tradução de Lígia M. Ponde Vassallo. Petrópolis: Vozes, 1993.

FORD, J. D.; FORD, L. W. Logics of identity: contradiction and attraction in change. **Academy of Management Review**, n. 19, p. 756-795, 1994.

FRIEDMAN, Raul. **Fundamentos de orientação, cartografia e navegação terrestre**. Curitiba: Editora Pro Book, 2004.

GAUS, Jonh M. A theory of organization in public administration. In: _____. (Org.). **The Frontiers of Public Administration**. Chicago: University of Chicago Press, 1936.

GOFFMAN, Erving. **Strategic interaction**. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1969. 145p.

_____. As características de instituições totais. In: ETZIONI, Amitai (Org.). **Organizações complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais**. Traduzida por João Antônio de Castro Medeiros. São Paulo: Atlas, 1973. p. 303-331.

_____. **Les rites d'interaction**. Paris: Les Éditions de Minuit, 1974. 231 p.

_____. **Manicômios, prisões e conventos**. São Paulo: Perspectiva, 1974.

_____. **Façons de parler**. Paris: Les Éditions de Minuit, 1981. 277p.

_____. **A representação do eu na vida cotidiana**. 2. ed. Tradução de Maria Célia Santos Raposo. Petrópolis: Vozes, 1983a. Original publicado em 1959.

_____. The interaction order. **American Sociological Review**, v. 48, n. 1, p. 1-17, fev. 1983b.

GOFFMAN, Erving. **Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1988. 158 p.

_____. Footing. In: RIBEIRO, B. T. e GARCEZ, P. M. (Orgs.) **Sociolinguística interacional: antropologia, linguística e sociologia em análise do discurso**. Porto Alegre: AGE, 1998 [1979]. p. 70-97.

HAGUETTE, Teresa M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 2005. 224 p.

HARVEY, D. **A condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo: Edições Loyola, 1993.

IANNINI, Pedro Paulo. **Cliente e consultor: uma parceria para o desenvolvimento organizacional**. Niterói: Eduff, 1996. 63 p.

KELLY, G. **The psychology of personal constructs**. New York: Norton, 1955.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Princípios de administração: uma análise das funções administrativas**. Tradução de Carlos José Malferrari, Yolanda Ferreira Balcão, Isidoro Macedo, Maria Isabel Ramos Hopp, Ary Ribeiro de Carvalho e Luiz Felipe Valle da Silva. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1964. v. 1, 422 p.

KUBR, M. **Consultoria: um guia para a profissão**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

LAPASSADE, Georges. **As microssociologias**. Trad.: Lucie Didio. Brasília: Líber Livro Editora (Série Pesquisa em Educação), 2005. 160 p.

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, n. 13, p. 111-125, 1992.

LEWIS, M. Exploring paradox: toward a more comprehensive guide. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 4, p. 760-776, 2000.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EDU, 1986. 99 p.

MACEDO, Roberto Sidnei. **Etnopesquisa crítica, etnopesquisa-formação**. Brasília: Líber Livro Editora, 2006. 179 p.

MACHADO, Hilka. V.; KOPITTKE, Bruno. A Identidade no Contexto Organizacional: Perspectivas Múltiplas de Estudo. In: ENCONTRO DE ESTUDOS

ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife, Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002.

MALONE, Thomas W. **The future of work: how the new order of business will shape your organization, your management style, and your life.** Boston: Harvard Business School Press, 2004. 225 p.

MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de; CARVALHO DE VASCONCELOS, Flávio; MACARENHAS, André Ofenhejm. Novos modelos organizacionais: paradoxos e contradições entre o discurso e a prática. **ERA.** São Paulo, v.5, n. 1, jan./jun., 2006.

MATTOS, Alexandre Morgado. **Organização uma visão global: introdução, ciência e arte.** Rio de Janeiro: FGV e LTC, 1975.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 1. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1992.

MAYO E. **The social problems of industrial civilization.** Boston: Harvard University Graduate School of Business, 1945.

MEAD, George H. **Mind, self and society: from the standpoint of a social behaviorist.** Chicago: The University of Chicago Press, 1967. 401p.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MORRIS, C. W. Introduction: George H. Mead as social psychologist and social philosopher. In: MEAD, G. H. **Mind, self and society: from the standpoint of a social behaviorism** (p. ix-xxxviii). Chicago: The University of Chicago Press, 1967.

MOTTA, F. C. Prestes. Redes organizacionais e estado amplo. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 27, abr./jun., 1987.

MYEONG-GU, S. E.; CREED, D. Institutional contradictions, praxis and institutional change: Adialectical perspective. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 222-247, 2002.

OLIVEIRA, Roberto C. de. **Identidade, etnia e estrutura social.** São Paulo: Pioneira, 1976.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial.** São Paulo: Atlas, 1996.

PARK, Robert Ezra. **Race and culture.** Glencoe, III: The Free Press, 1950.

PASSOS, C. A. K. Novos modelos de gestão e as informações. In: LASTRES, H. M. M. e ALBAGI, S. (Orgs.). **Informação e globalização na era do conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 58-83.

PIFFNER, J. M., SHERWOOD, F. P. **Organización administrativa**. México: Herrero Hermanos, 1974.

RAYMUNDO, Paulo Roberto. **O que é administração**. São Paulo: Brasiliense, 1992 (Coleção Primeiros Passos)

RENNÓ, Ana Cláudia Medeiros. **O “panóptico virtual”**: o impacto das tecnologias de informação no controle gerencial: um estudo de caso em uma empresa no setor de transporte de carga. 2005. 121 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Gestão Empreendedora, Faculdade de Estudos Administrativos – FEAD-Minas, Belo Horizonte, 2005.

REIS, N. G. dos. **Estudos técnicos do TRC**: os rastreamentos como ferramenta de logística e segurança. São Paulo: NTC /TM,1997.

RICE, A. K. Some unrecognized cultural mechanisms in an expanding machine shop. **Human Relations**, v. 1, n. 4, p. 143-60, 1951.

ROBBINS, Stephen. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

SANT’ANA, Ruth Bernardes de. Psicologia social na escola: as contribuições de G. H. Mead. **Psicologia e Sociedade**, n. 17, v. I, p. 67-74, jan./abr. 2005.

SASS, Odair. **Crítica da razão solitária: a psicologia social de George Herbert Mead**. 1992. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Faculdade de Psicologia, Universidade São Paulo, São Paulo, 1992a.

SASS, Odair. Psicologia social y educación: la perspectiva pragmática de George Herbert Mead. **Revista Educación y pedagogía**, v. 12, n. 26-27, 1992b, p. 125-139.

SCHEIN, Edgar H. **A psicologia na organização**. Lisboa, 1968.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. 3. ed. Tradução de José Luiz Meurer. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

SILVA, Alessandro Soares. Consciência e participação política: uma abordagem psicopolítica. **Interações**. São Paulo, n. 012, v. VI, p. 69-90, jul.-dez. 2001.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

SILVA, Tomaz T. da. A produção social da identidade e da diferença. In: _____. (Org). **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 73- 102.

SKINNER, B.F. **Ciência e comportamento humano**: Martins Fontes, São Paulo, 2000.

STONER, R. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1999.

TORRES, Diego Junqueira. Do panoptismo de vigiar e punir de Foucault. **ECA-USP**, São Paulo, set. / out. / nov. / dez 2004. Disponível no site: <http://www.eca.usp.br/nucleos/filocom/existocom/artigo5c.html> Acesso em: abr. 2005.´

TRAJAN, Roberto Adami. Empresa de corpo e alma. **Sala do Empresário**, ano XVII, n. 336, 13 a 19 set. 1998. Disponível em: http://www.empresario.com.br/memoria/entrevista.php3?pic_me=86 . Acesso em: 08 out. 2007.

TRIST, E. L. **Culture as a psycho-social process**. Paper presented to the Anthropological Section: British Association for the Advancement of Science, 1950.

VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de; MASCARENHAS, André Ofenhejm; CARVALHO DE VASCONCELOS, Flávio. Gestão do paradoxo "passado versus futuro": uma visão transformacional da gestão de pessoas. **RAE**. São Paulo, vol. 5, n. 1, jan./jun., 2006.

WILLOUGHBY, Robert H. **The attendant in the state mental hospital**. 1953. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Universidade de Chicago, Chicago, 1953.

WINKIN, Yves. **Os momentos e os seus homens**: Erving Goffman Lisboa: Relógio d' Água, 1999.

WOODWARD, Kathryn. Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual. In: SILVA, Tomaz T. da (Org.). **Identidade e diferença: a perspectiva dos Estudos Culturais**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 7-72.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)