

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TESE DE DOUTORADO**

**O Gerenciamento de Impressões como Meio de
Influência Social nas Organizações: uma perspectiva
dramatúrgica**

José Ricardo Costa de Mendonça

Orientador: Prof. Dr. Roberto Costa Fachin.

Porto Alegre, dezembro de 2004.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TESE DE DOUTORADO**

**O Gerenciamento de Impressões como Meio de
Influência Social nas Organizações: uma perspectiva
dramatúrgica**

Tese de Doutorado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

José Ricardo Costa de Mendonça

Orientador: Prof. Dr. Roberto Costa Fachin.

Porto Alegre, dezembro de 2004.

IMPRESSÃO DIGITAL

Os meus olhos são uns olhos
E é com esses olhos uns
Que eu vejo no mundo escolhos
Onde outros, com outros olhos
Não vêem escolhos nenhuns

Quem diz escolhos, diz flores
De tudo o mesmo se diz
Onde uns vêem luto e dores
Uns outros descobrem cores
Do mais formoso matiz

Pelas ruas e estradas
Onde passa tanta gente
Uns vêem pedras pisadas
Mas outros gnomos e fadas
Num halo resplandecente

Inútil seguir vizinhos
Querer ser depois ou ser antes
Cada um é seus caminhos...
Onde Sancho vê moinhos
Dom Quixote vê gigantes

Vê moinhos? São moinhos!
Vê gigantes? São gigantes!

António Gedeão

DEDICATÓRIA

**Aos meus pais Rubens Ferreira de
Mendonça e Lizete Fonseca Costa de
Mendonça e a minha tia Ana Maria
Fonseca Costa.**

AGRADECIMENTOS

O autor gostaria de agradecer a todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho e em especial:

- a Deus, que iluminou meu caminho em todos os momentos de mais essa jornada;
- ao Prof. Doutor Roberto Costa Fachin, orientador deste estudo;
- ao Prof. Josias Albuquerque, Presidente da Fecomércio de Pernambuco; por possibilitar a realização deste estudo no SESC/PE;
- ao Sr. Edson Wanderley Neves, Diretor Regional do SESC/PE;
- à Sra. Sílvia Cavadinha Cândido dos Santos, Diretora de Atividades Sociais do SESC/PE;
- à Sra. Célia Borges, Assessora de Planejamento do SESC/PE;
- ao Sr. Fernando Pinto, Diretor Administrativo-Financeiro do SESC/PE;
- aos membros do SESC/PE, pela atenção demonstrada e pelo acesso às informações necessárias à realização deste trabalho;
- ao Prof. Doutor Marcelo Milano Falcão Vieira, pelo inestimável apoio e amizade; e
- aos meus pais, pelo apoio e presença constantes em todos os momentos do doutoramento.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	
LISTA DE QUADROS	
LISTA DE TABELAS	
RESUMO	
<i>ABSTRACT</i>	
1. INTRODUÇÃO OU “PRÓLOGO”	14
1.1 PERGUNTA DE PESQUISA	20
1.1.1 Questões Norteadoras	20
1.2 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	21
2. REFERÊNCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO	23
2.1 O GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES	23
2.1.1 Conceito e Características do Gerenciamento de Impressões	23
2.1.1.1 Dimensões do Gerenciamento de Impressões	26
2.1.2 Modelos Explicativos do Processo de Gerenciamento de Impressões	30
2.2. A METÁFORA DRAMATÚRGICA E O GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES NAS ORGANIZAÇÕES	35
2.2.1 O Gerenciamento de Impressões e a Abordagem Dramatúrgica de Goffman	37
2.2.2 As Fases Dramatúrgicas do Gerenciamento de Impressões	42
2.2.2.1 Enquadramento – definindo o contexto	42
2.2.2.2 Roteirização – estabelecendo o argumento	44
2.2.2.3 Encenação – montando o espetáculo	45
2.2.2.3.1 Palco - o ambiente físico	46
2.2.2.3.2 Audiência - o público do espetáculo	49
2.2.2.4 Atuação - dando vida ao personagem	50
2.2.2.4.1 O Ator - papel e <i>performance</i>	50
2.2.2.5 Interpretação – atribuindo significados ao espetáculo	52
2.3 GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES E O PODER NAS ORGANIZAÇÕES	53
2.3.1. Estratégias de Gerenciamento de Impressões	55
2.3.2. Táticas de Gerenciamento de Impressões	59
2.4 PODER – DIFERENTES ABORDAGENS	64

2.4.1 O Poder e a Influência	66
2.4.2 Bases de Poder	70
2.4.3 O Modelo Poder/Interação de Influência Interpessoal	73
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	79
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	79
3.2 TRABALHO DE CAMPO	80
3.3 ANÁLISE DOS DADOS	86
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	89
4 O ESPETÁCULO OU “APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS”	92
4.1 O ESPAÇO CENOGRÁFICO OU “A CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA”	93
4.1.1 A Missão, a Visão 2005/2007 e a Finalidade do SESC/PE	97
4.2 O CONCEITO E OS INDICADORES DE PODER NA VISÃO DOS MEMBROS DA ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DO SESC/PE	98
4.2.1 O Espaço Cênico – Uma Visão do ambiente Físico	104
4.3 PRIMEIRO ATO – O GRUPO GESTOR	115
4.3.1 Grupo Gestor - Cena I (11/03/2003)	115
4.3.2 Grupo Gestor - Cena II (18/03/2003)	118
4.3.3 Grupo Gestor - Cena III (08/04/2003)	121
4.3.4 Grupo Gestor - Cena IV (29/04/2003)	123
4.3.5 Grupo Gestor - Cena V (06/05/2003)	128
4.3.6 Grupo Gestor - Cena VI (20/05/2003)	131
4.3.7 Grupo Gestor - Cena VII (10/06/2003)	134
4.3.8 Grupo Gestor - Cena VIII (26/06/2003)	137
4.3.9 Uma Visão Geral do Gerenciamento de Impressões no Grupo Gestor da Sede da Administração Regional do SESC/PE	140
4.4 SEGUNDO ATO – A <i>PERFORMANCE</i> DOS DIRETORES DO SESC/PR	143
4.4.1. Cena I – Reunião DAF (21/07/2003)	149
4.5 TERCEIRO ATO – O FÓRUM GERENCIAL	153
4.5.1. Fórum Gerencial - Cena I (28/03/2003)	156
4.5.2. Fórum Gerencial - Cena II (15/04/2003)	159

4.5.3. Fórum Gerencial - Cena III (13/05/2003)	163
4.5.4 Visão Geral do Gerenciamento de Impressões no Fórum Gerencial do SESC/PE	166
4.6 ANÁLISE DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES NO SESC/PE SEGUNDO O MODELO PODER/INTERAÇÃO DE INFLUÊNCIA INTERPESSOAL	169
5 EPÍLOGO OU “CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES”	182
5.1 CONCLUSÕES	182
5.2 RECOMENDAÇÕES	187
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	189
GLOSSÁRIO DE TERMOS TEATRAIS	194
ANEXOS	198
ANEXO A - Planta do Andar Térreo da Sede Administrativa do SESC/PE;	199
ANEXO B - Planta do 1º Andar da Sede Administrativa do SESC/PE;	201
ANEXO C - Planta do 2º Andar da Sede Administrativa do SESC/PE;	203
ANEXO D - Mapa de Pernambuco Indicando a Localização das Unidades do SESC no Estado;	205
ANEXO E – Pauta de uma Reunião do Grupo Gestor da Sede Administrativa do SESC/PE;	206
ANEXO F - Carta do Presidente da Fecomércio; e	207
ANEXO G - Guia de entrevista.	208
ANEXO H – Fotos da Sala da Secretária e da Sala de Espera da DR do SESC/PE	209
ANEXO I – Fotos da Sala da Secretária e das Coordenações da DAS	210
ANEXO J – Fotos da Sala da ASPLAN	212
ANEXO L – Fotos da Sala da Secretária e das Chefias de Seção da DAF	213

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Categorias-chave e Principais Relações no Processo de Gerenciamento de Impressões	31
Figura 2 - Os Dois Componentes do Gerenciamento de Impressões	33
Figura 3 – Um Modelo Cibernético de Gerenciamento de Impressões	34
Figura 4 - Erving Goffman	37
Figura 5 - Modelo de Ação de Poder da Perspectiva do Agente Influenciador	74
Figura 6 - Modelo de Ação de Poder da Perspectiva do Alvo da Influência	78
Figura 7 - Painel de Identificação do Prédio da Sede do SESC/PE	92
Figura 8 – Estrutura de Gestão do SESC – Administração Regional Pernambuco	96
Figura 9 - <i>Banner</i> com a Missão do SESC/PE	97
Figura 10 - <i>Display</i> com a Visão, Desafio e Missão do SESC/PE	98
Figura 11 – Estandarte com a Missão do SESC/PE	98
Figura 12 – Visão do Prédio da Administração Regional do SESC Pernambuco	104
Figura 13 - Mesa de Trabalho do Presidente da Fecomércio/PE no SESC	106
Figura 14 - Visão da Ambientação da Sala do Presidente da Fecomércio no SESC/PE	107
Figura 15 - Sala do Conselho do SESC/PE	108
Figura 16 - Mesa de Trabalho do Diretor Regional do SESC/PE	109
Figura 17 - Visão da Ambientação da Sala do Diretor Regional do SESC/PE	110
Figura 18 - Mesa de Trabalho e Mesa de Reuniões da Diretora da DAS	111
Figura 19 - Artefatos Culturais Expostos na Sala da Diretora da DAS	112
Figura 20 - Mesa de Trabalho e Mesa de Reuniões da Diretora da ASPLAN	113
Figura 21 - Mesa de Trabalho e Mesa de Reuniões do Diretor da DAF	114
Figura 22 - Disposição das Pessoas à Mesa de Reuniões do Grupo Gestor – Cena I	116
Figura 23 - Disposição das Pessoas à Mesa de Reuniões do Grupo Gestor – Cena II	119
Figura 24 - Disposição das Pessoas à Mesa de Reuniões do Grupo Gestor – Cena III	122

Figura 25 - Disposição das Pessoas à Mesa de Reuniões do Grupo Gestor – Cena IV	125
Figura 26 - Disposição das Pessoas à Mesa de Reuniões do Grupo Gestor – Cena V	129
Figura 27- Disposição das Pessoas à Mesa de Reuniões do Grupo Gestor – Cena VI	132
Figura 28 - Disposição das Pessoas à Mesa de Reuniões do Grupo Gestor – Cena VII	134
Figura 29 - Disposição das Pessoas à Mesa de Reuniões do Grupo Gestor – Cena VIII	138
Figura 30 - Ante-sala da Sala Paulo Freire	154
Figura 31 - Visão Geral da Sala Paulo Freire I	155
Figura 32 - Visão Geral da Sala Paulo Freire II	155
Figura 33 – Fases Dramatúrgicas e categorias-Chave do Processo de Gerenciamento de Impressões	170
Figura 34 – Modelo Poder/Interação de Influência Interpessoal Reinterpretado	171

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estratégias de Gerenciamento de Impressões	56
Quadro 2 – Táticas Assertivas de Gerenciamento de Impressões	60
Quadro 3 – Táticas Defensivas de Gerenciamento de Impressões	61
Quadro 4 – Táticas de Gerenciamento de Impressões	63
Quadro 5 – Situações e a Escolha das Estratégias de Influência	69
Quadro 6 – Dispositivos Preparatórios para Aumentar ou Enfatizar Bases de Poder	75
Quadro 7 – Conceitos de Poder dos Membros do SESC/PE e seus Atributos-Chave	99
Quadro 8 – Indicadores de Poder na Percepção dos Diretores do SESC/PE e sua Classificação por Bases de Poder	101
Quadro 9 – Indicadores de Poder na Percepção dos Coordenadores do SESC/PE e sua Classificação por Bases de Poder	102

Quadro 10 – Indicadores de Poder na Percepção dos Chefes de Seção do SESC/PE e sua Classificação por Bases de Poder	103
Quadro 11 – Estratégias e Táticas de Gerenciamento de Impressões dos Membros do Grupo Gestor da Sede da Administração Regional do SESC/PE (I)	141
Quadro 12 – Estratégias e Táticas de Gerenciamento de Impressões dos Membros do Grupo Gestor da Sede da Administração Regional do SESC/PE (II)	143
Quadro 13 – Estratégias e Comportamentos de Gerenciamento de Impressões dos Diretores do SESC/PE na Percepção de seus Pares (I)	145
Quadro 14 – Estratégias e Comportamentos de Gerenciamento de Impressões dos Diretores do SESC/PE na Percepção de seus Pares (II)	146
Quadro 15 – Estratégias e Comportamentos de Gerenciamento de Impressões da Diretora de Ações Sociais na Percepção dos Coordenadores da DAS	147
Quadro 16 – Estratégias e Comportamentos de Gerenciamento de Impressões da Assessora de Planejamento na Percepção dos Coordenadores da ASPLAN	148
Quadro 17 – Estratégias e Comportamentos de Gerenciamento de Impressões do Diretor Administrativo-Financeiro na Percepção dos Chefes de Seção da DAF	149
Quadro 18 – Estratégias e Táticas de Gerenciamento de Impressões dos Membros do Fórum Gerencial do SESC/PE	168

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - O Processo de Enquadramento por meio do Gerenciamento de Significados	44
Tabela 2 - Detalhamento das Bases de Poder Social	71
Tabela 3 – Associação das Estratégias de Gerenciamento de Impressões às Bases de Poder	177

RESUMO

Esta tese explora as conexões entre o processo de gerenciamento de impressões (GI), o poder e a influência, como fenômenos do cotidiano das organizações. O gerenciamento de impressões é entendido como todas as atividades que um ator social (indivíduo, grupo ou organização) desenvolve no sentido de influenciar o modo como os outros o vêem, ou seja, a impressão ou a imagem que eles desenvolvem a seu respeito. O poder é definido como a capacidade de um ator de influenciar atitudes e comportamentos de um alvo. A influência social, por sua vez, é definida como o uso do poder, compreendendo as ações (ou inações) que caracterizam o exercício deste. O entendimento do GI, como um processo de influência, é amplamente aceito na literatura especializada, como indicam Goffman (1959), Schlenker (1980), Jones e Pittman (1982), Tedeschi e Melburg (1984), Rosenfeld, Giacalone, Riordan (2002), para citar apenas alguns. Assim, tendo como pressuposto que o gerenciamento de impressões é um meio de influência social e reconhecendo que nas organizações os gestores necessitam dispor de bases de poder e utilizar estratégias de influência para que possam desempenhar os seus papéis e fazer com que as tarefas sejam realizadas, buscou-se responder, basicamente, à seguinte pergunta de pesquisa: “de que forma os gestores utilizam processos de gerenciamento de impressões como um meio de poder e de influência social?”. Segundo Giacalone e Rosenfeld (1989), 1o estudo do gerenciamento de impressão pode empregar uma metáfora teatral ou dramática para descrever a vida social. Sob esta perspectiva, as pessoas são atores, interpretando vários papéis, tentando agradar as audiências para ganhar os seus apoios moral, social e financeiro. Assim, a metáfora dramática foi utilizada neste estudo como um elemento analítico que, acredita-se, contribuiu para o melhor entendimento do GI, do poder e da influência nas interações sociais nas organizações. Adotou-se uma abordagem qualitativa para a coleta e para a análise dos dados e o estudo de caso como estratégia de pesquisa. Como *locus* para a realização do estudo de caso optou-se pela Sede da Administração Regional do SESC Pernambuco, localizada na cidade do Recife. O principal critério para a escolha da organização estudada foi o acesso do pesquisador à organização, o que se constituiu um fator decisivo na obtenção de dados e de informações. Considerando a abordagem qualitativa adotada e a intenção de resgatar a abordagem metodológica utilizada por Erving Goffman para o estudo do GI, optou-se por adotar como técnicas de coleta de dados o estudo de campo, a observação direta não-participante, a entrevista e a análise de documentos e artefatos culturais. O processo de triangulação foi realizado no sentido de procurar garantir a consistência dos resultados obtidos. Sob a perspectiva dramática, foram considerados como elementos centrais da investigação: os atores, os palcos e as audiências. Assim, o conceito de poder e os seus indicadores na percepção dos atores e das audiências foram identificados. Diversas estratégias e táticas de gerenciamento de impressões empregadas pelos Diretores e outros membros da organização em situações de interação, foram também identificadas. As estratégias de GI foram associadas às bases de poder apontadas por Raven (1990) e o processo de gerenciamento de impressões foi analisado com base no Modelo Poder/Interação de Influência Interpessoal (RAVEN, 1992). As atividades de GI foram descritas segundo as fases do processo dramático de gerenciamento de impressões, ou seja, enquadramento, roteirização, encenação e atuação (GARDNER e AVOLIO, 1998). Os resultados obtidos corroboram as relações entre GI, poder e influência, apontadas na literatura, e indicam outras relações entre estas categorias analíticas nas organizações.

ABSTRACT

This thesis explores the relationship among the impression management process (IM), power, and influence as everydaylife features of organizations. Impression Management concerns all the activities that a social actor (individual, group or organization) develops with the objective of influencing the way others see him or her, that is, the impression or image that others create about him or her. Power is defined as the capacity an actor has to influence the attitudes and behaviors of a target. Social influence is defined as the use power and comprehends the actions (or inactions), which characterizes the practice of power. The concept of IM as a process of influencing others is widely accepted by specialized scholars such as Goffman (1959), Schlenker (1980), Jones and Pittman (1982), Tedeschi and Melburg (1984), Rosenfeld, Giacalone, Riordan (2002) among others. Thus, assuming that IM is a means of social influence and admitting that managers need to dispose of power basis within the organizations and need to make use of strategies of influencing others so that they can perform their roles and have tasks carried out, we sought for an answer to this research question: “how do managers make use of IM processes as a means of power and social influence? According to Giacalone and Rosenfeld (1989) the study of IM can use a drama metaphor to describe social life. Consequently, people are actors who perform different roles attempting to please the audiences in order to obtain moral, social and financial support. So, drama metaphor is used in this study as an analytical element that might contribute to a better understanding of IM and of the power and the influence in the social interactions within the organizations. Case study and a qualitative approach to collect and analyze data were adopted as research strategy. The main office of SESC, located in Recife, was chosen as the *locus* of this research. The main reason for choosing this place had to do with the access of the researcher to this organization. This was very important to the collection of data and information. Considering the qualitative approach adopted and the intention of using the methodological approach applied by Erving Goffman to the study of IM, it was decided to adopt as data collecting techniques the field study, the non-participating direct observation, the interview and the analysis of documents and cultural artifacts. The process of triangulation of the study performed with the intention of maintaining the consistency of results obtained. According to the drama concept the actors, stages and audiences were considered as central elements to the investigation. Thus, the concept of power and its indicators in the perception of actors and audiences were identified. Several strategies and methods of IM were employed by the Directors and other members of the organization in interaction situations were identified. The strategies of IM were associated to the basis of power indicated by Raven (1990) and the process of IM was also analyzed according to the Power/Interaction Model of Interpersonal Influence (RAVEN, 1992). The activities of the IM were described according to the phases of the drama process of impression management, that is, framing, screenplay, staging, acting (GARDNER e AVOLIO, 1998). The results obtained confirm the relationship among IM, power, and influence indicated in the literature and indicate other relationships between other analytical categories in organizations.

1 INTRODUÇÃO OU “PRÓLOGO”

Esta tese pretende explorar as conexões entre o processo de gerenciamento de impressões (GI), o poder e a influência, como fenômenos do cotidiano das organizações. Como principal foco de estudo considera-se o comportamento dos gerentes. Cabe destacar que se considera que os comportamentos são propositais, intencionais e dirigidos a objetivos e não simplesmente uma resposta física a um estímulo, pois agente humano vincula significados subjetivos a seus comportamentos.

Os gerentes, no sentido de exercer as suas funções, assumem múltiplos papéis na organização. Os papéis são conjuntos predeterminados de comportamentos, tarefas e ações que se espera que alguém desempenhe. Mintzberg (1973) identificou dez papéis comuns ao trabalho de todos os gerentes. Os dez papéis são divididos pelo autor em três grupos: **interpessoal** - figura principal, líder e ligação; **informacional** – monitor, disseminador e porta-voz; e **decisório** – empreendedor, administrador de problemas, alocador de recursos e negociador. O papel informacional une todo o trabalho gerencial. O papel interpessoal assegura que a informação seja provida. O papel decisório faz uso significativa da informação. O desempenho dos papéis gerenciais e as exigências destes papéis podem ser executados em diferentes momentos e em diferentes graus pelo mesmo gerente, o que depende do nível e da função de gestão.

Os três papéis interpessoais estão principalmente relacionados às relações interpessoais. No papel de **figura principal**, o gerente representa a organização em todos os assuntos formais. Os gerentes de maior nível (*top managers*¹) representam a empresa legalmente e socialmente fora da organização. Os gerentes de nível intermediário (*middle managers*) representam o grupo de trabalho junto à administração superior e a administração superior junto ao grupo de trabalho. No papel de **ligação**, o gerente interage com seus pares e com as pessoas de fora da organização. O gerente de maior nível usa o papel de ligação para ganhar favores e informações, enquanto o supervisor usa o papel de ligação para manter o fluxo rotineiro de trabalho. O papel de **líder** define as relações entre o gerente e os empregados.

As relações diretas com pessoas nos papéis interpessoais colocam o gerente em uma posição privilegiada para adquirir informações. Assim, os três papéis informacionais estão principalmente relacionados aos aspectos de informação do trabalho gerencial. No papel de **monitor**, o gerente recebe e coleta informação. No papel de **disseminador**, o gerente

¹ O grupo de executivos, relativamente pequeno, que gerencia a organização, criando os objetivos, estratégias e políticas operacionais da organização.

transmite informação especial dentro da organização. O gerente de maior nível recebe e transmite mais informação de pessoas de fora da organização que o gerente de nível intermediário. No papel de **porta-voz**, o gerente dissemina a informação da organização em seu ambiente.

O acesso à informação coloca o gerente no centro da tomada de decisão organizacional. No papel de **empreendedor**, o gerente inicia a mudança. No papel de **administrador de problemas**, o gerente trata de ameaças à organização. No papel de **alocador de recursos**, o gerente escolhe onde a organização despenderá seus esforços. No papel de **negociador**, o gerente negocia em nome da organização. O gerente de maior nível toma decisões sobre a organização como um todo, enquanto o gerente de nível intermediário toma decisões em relação a sua unidade de trabalho. Robbins (2002) salienta que os gerentes conseguem que as coisas sejam feitas nas organizações por meio de outras pessoas. Os gerentes tomam decisões, alocam recursos e dirigem as atividades de outros indivíduos para atingirem os objetivos organizacionais.

De acordo com Schlenker (1980) a interdependência de resultados caracteriza a vida humana. Os resultados que os indivíduos obtêm, fluem, pelo menos em algum grau, das **interações** dos seus próprios comportamentos com os comportamentos de outros. Schlenker (1980) também evidencia que a natureza da interdependência é tal, que ninguém pode estar seguro dos resultados das interações, porque estes dependerão em parte das ações de outros. Porém, no sentido de maximizar a relação custo/benefício, é possível às pessoas exercer **influência social** para tentar guiar as ações de outros na direção desejada.

Segundo Somech e Drach-Zahavy (2002) os conceitos de **poder** e de **influência** têm sido o foco de atenção de pesquisadores por várias décadas. O poder e os comportamentos de influência têm sido vistos na literatura especializada, com a qual se trabalha neste estudo, como conceitos distintos (embora por vezes sejam considerados quase como sinônimos). Tipicamente, neste texto, o poder é definido como o potencial de uma pessoa (o agente) de incitar uma outra pessoa (o alvo) a agir de acordo com os desejos do agente. A influência, por sua vez, é definida como o comportamento real do agente, o qual causa mudanças comportamentais ou atitudinais no alvo (SOMECH e DRACH-ZAHAVY, 2002). Entretanto, Somech e Drach-Zahavy (2002) salientam que as pesquisas sobre as estratégias de influência que são usadas para traduzir o poder em influência real são relativamente recentes.

Um tema, com origens na Sociologia e na Psicologia Social, que despertou o interesse dos estudiosos das organizações no final do século XX, é o processo de **gerenciamento de impressões** (GI). Bozeman e Kacmar (1997) evidenciam que teoria e pesquisas recentes têm

sugerido que uma significativa porção dos comportamentos dos indivíduos nas organizações é motivada pelo interesse em gerenciar impressões, em outras palavras, pelo desejo de ser percebido de determinados modos por outros. Cooper e Argyris (2003, p. 43) salientam que “teóricos, pesquisadores e profissionais das organizações cada vez mais têm reconhecido a importância da administração de impressões² (também chamada de auto-apresentação³), como modelo explicativo para uma vasta gama de fenômenos organizacionais”. Segundo Giacalone e Rosenfeld (1989) uma corrente de pesquisa interessada em entender o processo por meio do qual as pessoas buscam controlar ou influenciar as impressões que outros formam a seu respeito, tem crescido nas ciências sociais, comportamental e organizacional.

O processo de gerenciar impressões é uma forma de influência social na qual as pessoas procuram afetar seus próprios resultados por intermédio da tentativa de influenciar as impressões que os outros formam delas. De acordo com Goffman (1959) o GI envolve a tentativa de estabelecer o significado ou o propósito de **interações sociais**⁴, as quais dirigirão as ações das pessoas, ajudando a projetar as expectativas de papéis, ou seja, o que se espera de cada um.

Para Cooper e Argyris (2003) o GI refere-se às várias maneiras como cada indivíduo tenta controlar as impressões que outros têm deles - seus comportamentos, suas motivações, seu código moral e atributos⁵ pessoais como habilidade, confiabilidade e potencial futuro. Uma **impressão**⁶ pode ser definida como uma idéia, um sentimento ou uma opinião que o indivíduo tem sobre alguém ou algo, ou que alguém ou algo transmite ao indivíduo; podendo ainda significar o efeito que uma experiência ou que uma pessoa tem sobre alguém ou algo. Rosenfeld, Giacalone e Riordan (2002, p.5) destacam que “nós tentamos controlar nossos comportamentos de GI porque eles são um meio primário de influenciar como outras pessoas nos tratam”.

O gerenciamento de impressões é entendido neste trabalho como todas as atividades que um ator social (indivíduo, grupo ou organização) desenvolve no sentido de influenciar o modo como os outros o vêem, ou seja, a impressão ou a imagem que eles desenvolvem a seu respeito.

² No Brasil, o termo *impression management* tem sido traduzido como **gestão da impressão**, como **administração de impressões** e, mais comumente, como **gerenciamento de impressões**.

³ Nesta tese os termos **gerenciamento de impressões** e **auto-apresentação** serão usados como sinônimos.

⁴ Os termos **interação** e **influência** podem parecer sinônimos, contudo, existe uma diferença entre eles, pois se pode falar de influência entre dois sujeitos quando os comportamentos ou as cognições de um são modificados em função da presença ou ação de outro (MARC e PICARD, 1992).

⁵ Um atributo é uma qualidade ou característica de alguém ou algo (OXFORD, 2000).

⁶ Definição baseada no conceito apresentado pelo Dicionário Oxford (2000) para o vocábulo *impression*.

Schlenker (1980) considera o gerenciamento de impressões como uma parte central da natureza da interação social. Para o autor “é inconcebível discutir relações interpessoais sem empregar o conceito” (p.7). No entendimento de Schlenker (1980) todas as relações envolvem **influência**, até mesmo quando as pessoas não reconhecem isto. Ainda segundo o autor:

O gerenciamento de impressões é uma forma de influência social. As pessoas afetam seus próprios resultados por intermédio da tentativa de influenciar as impressões que os outros formam delas. Por meio de palavras e ações, nós deixamos impressões nos outros, que moldam como eles nos abordam e nos tratam. Controlar estas impressões é um meio de controlar as ações dos outros, as quais, em contrapartida, afetam nossos próprios resultados para melhor ou para pior. (p.22) (ênfases adicionadas)

Jones e Pittman (1982) sugeriram que a auto-apresentação (ou gerenciamento de impressões) serve para manter ou aumentar o poder de alguém em uma relação com outra pessoa. Corroborando o que afirma Schlenker (1980) e Jones e Pittman (1982), Tedeschi e Melburg (1984, p. 53) destacam que “comportamentos de gerenciamento de impressões são claramente parte do processo de influência social”. A função do GI como um processo de influência é também evidenciada por Leary (1996), que aponta o GI como tendo ao menos três funções primárias para o indivíduo: ele pode servir como um meio de influência interpessoal, um meio de melhorar a construção da identidade pessoal e a manutenção da auto-estima e um meio de promover emoções positivas. Vale salientar que, apesar do GI representar outras importantes funções na vida social, a ênfase nesta tese recai sobre a discussão da função do GI como meio de influência.

Tedeschi e Riess (1981, p. 12) afirmam que “um ator pode projetar várias identidades para outros no sentido de acentuar ou de encorajar uma impressão de possuidor de recursos de poder⁷. Tais impressões capacitarão o ator a ser mais bem sucedido nas suas tentativas de influência social”. Observa-se que grande parte das pesquisas e da literatura sobre gerenciamento de impressões é da área da psicologia social, assim sendo, cabe ressaltar que “quando psicólogos sociais usam o termo poder, eles estão simplesmente se referindo à habilidade de intencionalmente produzir mudanças desejadas em outra pessoa (LEARY, 1996, p. 41)”.

Parece plausível, conforme Tedeschi e Riess (1981), que esses recursos de poder, apontados por investigadores na área de poder social como recursos utilizados para facilitar a complacência ou aquiescência a ameaças, promessas, advertências, recomendações, persuasão

⁷ Neste estudo as expressões **recursos de poder**, **bases de poder** e **fontes de poder** serão utilizadas como sinônimos.

moral e outras formas de influência, sejam associados às identidades que os atores tentariam estabelecer por meio de comportamentos de gerenciamento de impressões. Somech e Drach-Zahavy (2002) salientam que a tipologia de French e Raven (1959) tem sido uma das abordagens mais populares para a conceituação das bases de poder na influência interpessoal. Nesta tese adota-se a tipologia de poder de Raven (1990), desenvolvida com base na conceituação original de French e Raven (1959).

Tedeschi e Melburg (1985, p.43) ao discutirem o gerenciamento de impressões e a influência social especificamente na realidade organizacional chamam a atenção que:

Não existe uma relação automática entre a real posse de várias características pela fonte e a percepção do alvo sobre elas. Se a fonte tem grandes recursos, mas é percebida pelo alvo como tendo poucos recursos, então a fonte terá pouco prestígio aos olhos do alvo. Similarmente, apesar da fonte poder possuir credenciais impecáveis por possuir especialidade em uma dada área, o alvo pode não estimar a fonte.

A implicação da idéia destacada acima é, segundo os próprios Tedeschi e Melburg (1985), que nas organizações um agente pode ter que se engajar em várias atividades de gerenciamento de impressões para apresentar identidades desejadas para o alvo de influência.

Um modelo para o estudo e a discussão do gerenciamento de impressões amplamente utilizado e aceito na literatura especializada é o **modelo dramático**. Segundo Giacalone e Rosenfeld (1989) o estudo do gerenciamento de impressão ou auto-apresentação emprega uma metáfora teatral ou dramática para descrever a vida social. Sob esta perspectiva, as pessoas são atores, interpretando vários papéis, tentando agradar as audiências para ganhar os seus apoios moral, social e financeiro. Para Gardner (1992, p. 35) a “dramaturgia, ou gerenciamento de impressões, explica muito sobre o comportamento em ambientes organizacionais”. Assim, a metáfora dramática será adotada neste estudo como um elemento analítico que, acredita-se, contribui para o melhor entendimento do gerenciamento de impressões, do poder e da influência nas interações sociais nas organizações.

Rosenfeld, Giacalone e Riordan (2002) consideram o GI como uma característica universal do comportamento humano, por meio da qual as pessoas constantemente tentam comunicar, transmitir imagens e identidades desejadas para outros relevantes. Sob esta perspectiva assume-se que as pessoas empreendem GI de maneira que propicie a realização de seus objetivos e metas, tanto individualmente quanto como membros de grupos e organizações. Para quem busca analisar, sob a metáfora dramática, o gerenciamento de impressões, o poder e a influência nas organizações, assume-se que o “palco” de interesse

compreende os muitos “cenários” da vida organizacional, considerando como “elenco” do “drama⁸”, os gerentes e os outros “atores” que dão vida ao “espetáculo”. Dessa forma, tendo como pressuposto que o gerenciamento de impressões ou auto-apresentação é um fenômeno inerente ao ser humano, o *lócus* de pesquisa escolhido foi a **Sede da Administração Regional do Serviço Social do Comércio em Pernambuco (SESC/PE)**. Foram considerados como sujeitos principais de estudo os gerentes de maior nível hierárquico (*top managers*) da organização, em outras palavras, os Diretores do SESC/PE. O grupo dos Diretores da organização foi selecionado como foco da pesquisa, pois se observa que estes gestores representam a cúpula de poder no SESC/PE, influenciando os objetivos, as estratégias, as políticas operacionais e as atividades da organização e de seus integrantes.

Com base no abordado acima, apresenta-se a seguir a pergunta de pesquisa e as questões norteadoras deste estudo.

⁸ Forma dramática caracterizada pela ênfase dada ao objeto da narração, sem uso, pelo menos aparente, de um narrador. O elemento propulsor da narrativa é o conflito, ou seja, o enfrentamento direto dos agentes da ação. Considerando que a ação do drama envolve o choque entre personagens, o vocábulo passou a ser usado de forma generalizada para definir qualquer situação que seja conflitante, literária ou não (Vasconcellos, 1987).

1.1 PERGUNTA DE PESQUISA

Para Janesick (2000) a pesquisa qualitativa começa com a construção e o enquadramento da questão de pesquisa, a qual indica o que o pesquisador busca saber com o estudo. Como este estudo visa à investigação e interpretação do processo de gerenciamento de impressões como um meio de poder e influência interpessoal nas organizações, busca-se responder, basicamente, à seguinte pergunta de pesquisa: **“De que forma os gestores utilizam processos de gerenciamento de impressões como um meio de poder e de influência social?”**.

1.1.1 Questões Norteadoras

Levando-se em consideração a preocupação em analisar, utilizando a metáfora dramática, de que forma os gerentes utilizam processos de gerenciamento de impressões como um meio de poder e de influência social na organização estudada, formularam-se as seguintes questões norteadoras:

1. Como podem ser categorizados os comportamentos dos gestores de acordo com as fases do processo de gerenciamento de impressões?;
2. O que significa poder e quais os seus indicadores para os agentes influenciadores e para os alvos da influência?;
3. Quais as estratégias de gerenciamento de impressões desenvolvidas pelos gestores?;
4. Quais as táticas de gerenciamento de impressões usadas pelos gestores?;
5. De que forma pode-se relacionar bases de poder com as estratégias e táticas de gerenciamento de impressões?;
6. Até que ponto o Modelo Poder/Interação de Influência Interpessoal é adequado para a análise do uso do gerenciamento de impressões como um meio de propiciar a influência social nas organizações?; e
7. De que maneira pode ser descrito, utilizando-se a metáfora dramática, o processo de gerenciamento de impressões como influência social?

1.2 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A interação social sempre representou um importante aspecto da vida do ser humano. Os indivíduos interagem em variadas instâncias de sua vida social – na família, entre amigos, em clubes, em instituições religiosas, bem como nas organizações. Percebe-se neste processo a importância da avaliação, do julgamento e da percepção que é formada quanto à identidade, aos atributos e aos objetivos dos indivíduos.

Com o passar dos anos, vem crescendo o interesse de pesquisadores em relação ao entendimento do processo por meio do qual as pessoas em situações sociais buscam administrar o ambiente, o seu modo de vestir e até os seus gestos, no sentido de corresponder às expectativas de seus observadores e às imagens que elas estão tentando criar ou manter. Este processo tem sido denominado de **gerenciamento de impressões**. Segundo Rosenfeld, Giacalone e Riordan (2002) estudos sobre o gerenciamento de impressões podem ser encontrados nos campos da sociologia, gestão, comportamento organizacional, psicologia social, comunicação e ciência política, para nomear apenas alguns.

O estudo do gerenciamento de impressões nas organizações é considerado importante, pois acredita-se que o GI pode prejudicar ou contribuir para a efetividade organizacional. A importância do gerenciamento de impressões (ou auto-apresentação) é também evidenciado pelas palavras de Rosenfeld, Giacalone e Riordan (2002, p. 4), reproduzidas a seguir:

Nós gerenciamos impressões de muitas maneiras diferentes – o que fazemos, como fazemos, o que dizemos, como nós dizemos, a mobília e o arranjo de nossos escritórios e a nossa aparência física – das roupas e maquiagem que usamos a comportamentos não-verbais, tais como expressões faciais e postura. Todos estes comportamentos, de algum modo, podem ajudar a definir quem e o que nós somos. Eles transmitem uma identidade e o que nós queremos e esperamos das outras pessoas.

Gardner e Marinko (1988) salientam que poucos pesquisadores têm focado os processos de GI dentro do contexto organizacional. Apesar da importância atribuída ao processo de gerenciamento de impressões na literatura de sociologia, de psicologia, de comunicação, de gestão, dentre outras áreas do conhecimento, observa-se uma significativa lacuna na literatura brasileira sobre o tema, ocasionada, muito provavelmente, pela ausência de estudos que ofereçam informações sobre como se processa este fenômeno na realidade nacional.

A ausência de estudos e textos científicos sobre o tema é ainda mais acentuada na literatura organizacional e, em especial, ao se considerar o gerenciamento de impressões

como um processo de influência social. Observa-se que o gerenciamento de impressões, na literatura especializada, vem sendo associado à influência desde o trabalho de Goffman (1959). Porém, pouca atenção é dada a discussão das relações entre aos construtos gerenciamento de impressões, poder e influência nos estudos organizacionais. Esta afirmação é corroborada por Rao *et al.* (1995) que apontam que ainda existem deficiências na compreensão do papel do GI como um processo de poder e de influência social.

De forma geral, este trabalho procura oferecer uma contribuição para o melhor entendimento do processo de gerenciamento de impressões como um meio de influência nas organizações, pois, apesar de existir um volume considerável de produção acadêmica no exterior quanto ao gerenciamento de impressões relacionado a variados temas da realidade organizacional, tais como entrevistas de emprego e de desligamento, liderança, qualidade em serviços, dentre outros, o estudo do gerenciamento de impressões especificamente como um meio de poder e de influência social nas organizações ainda parece merecer maiores estudos.

Este estudo pretende contribuir para o enriquecimento da literatura especializada, bem como servir de base e referencial para futuros estudos sobre o gerenciamento de impressões em organizações brasileiras. Acredita-se que os resultados obtidos com este trabalho poderão constituir-se numa das fontes de material didático para cursos ligados à área de gestão, tanto de graduação quanto de pós-graduação.

Do ponto de vista prático, espera-se que os resultados da pesquisa proporcionem subsídios para a tomada de decisão dos gestores do SESC Pernambuco, oferecendo uma visão do processo de GI e de influência entre os Diretores, seus subordinados diretos e outros membros do corpo gerencial da organização. Como os processos de gerenciamento de impressões são observados em praticamente todas as situações de interação humana, acredita-se que o conjunto de informações apresentado constituirá um subsídio para o entendimento do tema abordado em outras organizações, pois o uso do poder, ou seja, a influência é um aspecto fundamental para a atividade de gestão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Neste capítulo, os conceitos abordados têm como objetivo auxiliar no processo de análise dos dados coletados, bem como oferecer uma base teórica para a posterior interpretação do problema investigado, ou seja, o gerenciamento de impressões como um meio de poder e influência interpessoal nas organizações.

2.1 O GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES

Os conceitos e as pesquisas sobre o gerenciamento de impressões, ou auto-apresentação, têm suas raízes na microsociologia - com os trabalhos de Erving Goffman - e na psicologia social - com os trabalhos de Edward Jones. Tedeschi e Riess (1981) apontam que Edward Jones foi o primeiro psicólogo social a investigar, por meio de estudos de laboratório, os aspectos de auto-apresentação dos comportamentos sociais. Leary (1996, p. 6) destaca que “os pesquisadores interessados em auto-apresentação acharão quase impossível conduzir os seus trabalhos sem contar com conceitos, teorias e pesquisas de ambas, sociologia e psicologia”.

Salienta-se que neste estudo busca-se resgatar os elementos da abordagem de Erving Goffman para o estudo e a compreensão do fenômeno do gerenciamento de impressões, sem, entretanto, desprezar as contribuições de Edward Jones e os avanços teóricos e empíricos oriundos da sociologia, da psicologia e, mais recentemente, dos estudos organizacionais. Dessa forma, são apresentados, a seguir, as principais características, modelos, estratégias e táticas de gerenciamento de impressões.

2.1.1 Conceito e Características do Gerenciamento de Impressões

Pode-se observar que o processo de gerenciamento de impressões possui várias conceituações na literatura especializada. Tedeschi e Riess (1981) definem o GI como qualquer comportamento que tenha o propósito de controlar e manipular as atribuições e as impressões formadas por outros em relação ao indivíduo. Conforme Deaux e Wrightsman (1988, p. 81) “o processo geral pelo qual as pessoas se comportam de modos específicos para criar uma imagem social desejada tem sido chamado de gerenciamento de impressões”.

No entendimento de Rosenfeld (1997) o GI refere-se às muitas maneiras por meio das quais as pessoas tentam controlar as impressões que os outros têm delas em relação a seus comportamentos, motivações, moralidade e atributos pessoais (confiança, inteligência e potencial futuro).

O GI pode também ser entendido como um processo de comunicação no qual são criadas e enviadas mensagens a uma audiência com o objetivo de transmitir determinada imagem, ou impressão. Wood Jr. (1999) ao discutir as organizações de simbolismo intenso, afirma que:

Gerenciamento da impressão pode ser definido como a utilização pelos atores de estratégias de comunicação destinadas a influenciar a percepção e as interpretações da audiência. Como metodologia, ou conjunto de técnicas, o gerenciamento da impressão fundamenta-se na premissa de que a construção da imagem afeta a percepção das pessoas. (p. 206)

Um dos modelos mais úteis para se entender a comunicação como um processo, de acordo com Szilagyi e Wallace (1990), é o **modelo de interação simbólica**. Este modelo define a comunicação como um processo pelo qual um indivíduo ou grupo transmite significados para outros. Neste contexto, um símbolo é alguma coisa que existe entre pessoas e pode ser manipulado para a troca de mensagens.

A **manipulação simbólica** é a atividade pela qual o transmissor da mensagem traduz suas idéias em um conjunto de símbolos para serem veiculados para o receptor. Este processo envolve não apenas a manipulação de símbolos que transmitem a mensagem, mas também a manipulação de símbolos que estabelecem o **contexto** no qual a mensagem é transmitida (SZILAGYI e WALLACE, 1990).

Conforme Feldman e March (1981), a apresentação de um símbolo reafirma a sua importância em relação aos valores da organização. Ainda segundo os autores, no nível individual, os símbolos produzem crenças, e essas crenças estimulam a descoberta de novas realidades. No nível organizacional, o processo é similar. De acordo com Szilagyi e Wallace (1990), virtualmente qualquer objeto ou ação pode ser usado como um símbolo na tentativa de estabelecer comunicação entre as pessoas, os grupos e as organizações. A criação de escritórios especiais, por exemplo, pode simbolizar um valor recentemente importante e ainda ser considerada como uma alternativa simbólica a uma ação mais substancial (FELDMAN e MARCH, 1981). Os autores destacam, também, que escritórios não são elementos passivos, eles chegam a afetar o seu próprio funcionamento. Os escritórios nas organizações podem ser vistos, sob a perspectiva do gerenciamento de impressões, como palcos onde os indivíduos engajados nesse tipo de comportamento realizarão suas *performances*. Goffman (1959, p.15) entende que uma *performance* é “toda a atividade de um determinado participante, em uma dada ocasião, que serve para influenciar, de algum modo, quaisquer dos outros participantes”.

Para Feldman e March (1981), as comunicações gerenciais representam respostas ritualísticas à necessidade de parecer competente, inteligente, legítimo e racional, o que vai ao encontro do conceito de GI apresentado anteriormente por Rosenfeld (1997). Ainda conforme Feldman e March (1981), o valor simbólico do canal de comunicação depende da cultura da organização, pois as comunicações são simbolicamente significantes devido a um conjunto particular de crenças em uma determinada cultura. Corroborando essa afirmação, Szilagyi e Wallace (1990) salientam que o mesmo símbolo pode ser interpretado de modos inteiramente diferentes devido ao contexto no qual ele é manipulado.

Ao discutir o GI como um processo de comunicação, vale salientar que enquanto um indivíduo (ator) está buscando gerenciar as impressões de outros (alvo), estes decodificam tudo que o ator faz, formando assim suas impressões sobre ele. Esta interação entre o ator e seu alvo apresenta dois aspectos importantes, os quais merecem atenção: o **gerenciamento de impressões** e a **formação de impressões**.

Basicamente, o gerenciamento de impressões é tudo que uma pessoa faz para controlar o modo como os outros a vêem e a imagem que eles desenvolvem dela. A formação de impressões, por sua vez, ocorre quando as pessoas decodificam as mensagens e formam impressões e imagens de outras pessoas.

A maioria dos autores, nas palavras de Jones e Pittman (1982), concordam que a auto-apresentação envolve um ator moldando suas respostas para criar, em outros, uma impressão que é, por uma razão ou outra, desejada pelo ator. Os autores definem a auto-apresentação estratégica (ou gerenciamento de impressões estratégico) especificamente como “aqueles aspectos do comportamento, afetados por **motivos de aumento de poder**, desenhados para trazer à tona ou formar as atribuições de outros sobre as disposições do ator” (p. 233).

Entretanto, nem todas as situações de interação envolvem comportamentos de GI. Jones e Pittman (1982) apontam uma lista de exemplos de situações nas quais comportamentos de auto-apresentação estratégica (ou GI estratégico) não estão presentes ou são mínimos. Acredita-se que é necessário identificar as situações onde o uso do GI é inexpressivo ou inexistente, pois os conceitos de GI são em geral tão amplos, que se torna difícil, por vezes, definir os limites deste tipo de comportamento. Assim, a seguir apresenta-se uma lista de exemplos indicada por Jones e Pittman (1982, p.234):

1. comportamentos sob condições de alto envolvimento na tarefa;
2. comportamentos puramente expressivos – raiva, alegria, prazer – podem escapar do caráter de auto-apresentação no momento ou próximo ao momento de provocação;

3. pode-se enquadrar como não auto-apresentação uma larga classe de intercâmbios sociais superaprendidos, ritualizados; e
4. pode-se incluir aquelas ocasiões quando as pessoas estão acima de tudo preocupadas com a integridade ou autenticidade de suas ações – seções de terapia, por exemplo.

2.1.1.1 Dimensões do Gerenciamento de Impressões

Uma questão amplamente discutida ao se tratar do gerenciamento de impressões é a **intencionalidade** dos comportamentos. Gardner e Martinko (1988) assinalam que a intencionalidade é uma das dimensões fundamentais nas quais o gerenciamento de impressões varia. Schneider (1981 *apud* LEARY 1996) salienta que se deve fazer uma distinção entre as impressões que um ator quer que outros formem – o que é chamado de **impressões calculadas** – e as impressões que o indivíduo não tem a intenção que outros formem – **impressões secundárias**.

Julgamentos referentes à intencionalidade estabelecem o curso das interações sociais, pois a habilidade de perceber, interpretar e explicar as ações de outros repousa nos conceitos de **intenção** e **intencionalidade**. As pessoas distinguem nitidamente entre comportamento intencional e não intencional; identificam as intenções que estão por trás do comportamento de outros; explicam ações empreendidas com referência às intenções, convicções e desejos; e avaliam o valor social das ações usando os conceitos de intencionalidade e responsabilidade (MALLE e KNOBE, 1997).

Intencionalidade é um conceito originário da filosofia escolástica e que apresenta no campo da psicologia social um significado específico. Segundo Malle, Moses e Baldwin (2003) a intencionalidade apresenta dois significados bastante diferentes: 1) termo técnico que pode ser usado para se referir à propriedade de todos os estados mentais como sendo dirigidos para algo e 2) a propriedade das ações que permite às pessoas que as considerem propositais, significativas e feitas intencionalmente. Cabe salientar que o entendimento de intencionalidade neste estudo reflete a segunda interpretação do termo.

De acordo com Malle, Moses e Baldwin (2003), é importante estabelecer a distinção entre intencionalidade e intenção. A intencionalidade se refere à qualidade das ações que são intencionais e ou feitas de propósito, enquanto a intenção é o estado mental do agente que representa tais ações. Assim, percebe-se que o conceito de intencionalidade dá suporte à interação social coordenada, ajudando as pessoas a explicarem os seus próprios comportamentos e os comportamentos de outros em termos de suas causas mentais subjacentes (MALLE, MOSES e BALDWIN, 2003).

Tipicamente as pessoas podem ler as intenções que estão por trás dos comportamentos de outros sem grandes esforços conscientes. Apesar de algumas vezes ocorrerem falhas neste processo de interpretação, estas falhas são raras quando comparadas as incontáveis ações as quais as pessoas **atribuem** significados de intencionalidade. Mesmo ações motivadas por intenções complexas e potencialmente obscuras, freqüentemente oferecem pouca dificuldade interpretativa para os observadores (MALLE, MOSES e BALDWIN, 2003). Para Ryan e Boscia (2003), produzir explicações causais (**atribuições**⁹) para os comportamentos de outros é uma tendência comum dos seres humanos. Nas palavras de Ryan e Boscia (2003, p. 124), “a **teoria da atribuição**¹⁰ está interessada nas percepções das pessoas sobre porque um comportamento, evento ou resultado ocorreu”. Schaffer (2002) salienta que não há uma teoria dominante da atribuição, mas sim, uma variedade de perspectivas que tratam de como as pessoas avaliam os comportamentos de outros. Conforme Schaffer (2002, p. 103):

A teoria da atribuição sugere que, quando nós observamos o comportamento de um indivíduo, nós tentamos determinar se o comportamento causado internamente (pela pessoa) ou causado externamente (pelo contexto ou pela situação). Esta distinção interna-externa é central para a maioria dos modelos de atribuição.

Ryan e Boscia (2003) destacam que, apesar da teoria da atribuição constituir um vasto domínio teórico, três dimensões compõem as atribuições de causas:

1. *Locus* – refere-se a se a causa está dentro ou fora do indivíduo. As causas das ações podem ser relacionadas a fatores situacionais (causas externas à pessoa) ou a fatores disposicionais (causas internas à pessoa);
2. Estabilidade – refere-se a se a causa é constante ou varia no decorrer do tempo. Uma atribuição formada sobre um evento é, usualmente, conferida à causa com maior estabilidade; e
3. Controlabilidade – está relacionada ao poder do indivíduo de modificar a natureza da causa de um resultado bom ou ruim.

Na literatura especializada em GI, parece não existir um consenso quanto ao grau de intencionalidade necessário para que se possa considerar um comportamento como “gerenciamento de impressões”. Tedeschi e Riess (1981) apontam que, na visão de diversos

⁹ Uma atribuição é uma inferência causal ou explicação que uma pessoa faz sobre a causa de um evento em particular (Leary, 1995).

¹⁰ A Teoria da Atribuição é um campo de estudos na Psicologia Social que foi iniciado por Fritz Heider em 1958.

autores, o GI deve ser deliberado, pois o processo de comunicação apenas se consoma quando a comunicação é pretendida por parte do emissor. Sob outro ponto de vista, alguns autores argumentam que a intencionalidade não é necessária para considerar qualquer comportamento como um ato de GI, já que as pessoas irão formar impressões acerca do ator sem considerar a consciência ou a intenção do ator em criar e enviar essas mensagens. Tedeschi e Reiss (1981, p.17) assumem uma posição intermediária entre os dois pontos de vista, ao considerarem que “para ser considerado gerenciamento de impressões, o comportamento deve ter sido desempenhado com o propósito de influenciar impressões, mas o ator não precisa estar consciente desse propósito”. Adler e Towne (2002) salientam que um dos princípios da comunicação é que ela pode ser intencional ou não-intencional. Para Adler e Towne (2002):

Alguma comunicação é obviamente deliberada (...) Alguns estudiosos argumentam que apenas as mensagens intencionais (...) se qualificam como comunicação. Outros sugerem que até mesmo o comportamento não-intencional é comunicativo. Estudiosos têm debatido, sem chegar a um consenso, se o comportamento não-intencional deve ser considerado comunicação. (p. 8)

Adler e Towne (2002) assumem a posição de que tudo que um indivíduo faz ou deixa de fazer, transmite informações aos outros indivíduos sobre os seus pensamentos e sentimentos, o que parece ir ao encontro do argumento de Tedeschi e Reiss (1981) quanto à intencionalidade dos comportamentos de gerenciamento de impressões.

As pesquisas sobre GI, conforme Gardner e Martinko (1988), têm se focado principalmente em **comportamentos intencionais**, os quais envolvem comportamentos verbais, não-verbais e a utilização de artefatos, com a finalidade de criar impressões calculadas.

Ao discutirem especificamente o gerenciamento de impressões e a influência nas organizações, Tedeschi e Melburg (1985, p. 32) colocam que:

Comportamentos de auto-apresentação podem desempenhar funções assertivas ou defensivas para o ator. Comportamentos assertivos são iniciados pelo ator para estabelecer uma identidade em particular para uma audiência e não são meramente reativos às demandas situacionais. (...) Tais comportamentos levam a atenção de outros membros do grupo para o ator e podem estabelecer que ele ou ela pode realizar valiosas contribuições para os objetivos do grupo. (...) Comportamentos de auto-apresentação defensivos são reativos e tipicamente ocorrem quando o ator encara uma situação difícil.

Gardner e Martinko (1988) argumentam que uma dimensão ao longo da qual o GI varia, é a extensão em que o comportamento é **assertivo** ou **defensivo**. Para os autores, comportamentos assertivos de GI são projetados para melhorar uma identidade social do ator, enquanto o GI defensivo é usado para proteger uma imagem já estabelecida.

Tedeschi e Melburg (1985, p. 33) também salientam que “comportamentos de auto-apresentação podem ser **táticos** ou **estratégicos** em seus objetivos. Gerenciamento de impressões tático é empreendido com objetivos claros e bastante de curto prazo em mente. Formas estratégicas de gerenciamento de impressões têm a função de construir características de reputação que servem aos interesses de longo prazo do indivíduo”. Corroborando o que colocam Gardner e Martinko (1988) e Tedeschi e Melburg (1985), Ferris *et al.* (1989) apontam que os comportamentos políticos, nos quais se enquadram os comportamentos de GI, são classificados de acordo com as dimensões: a **assertividade-defensividade** e a **tática-estratégica**. Os comportamentos políticos assertivos são iniciados pelos atores presumivelmente como uma resposta a uma oportunidade percebida. Por outro lado, os comportamentos políticos defensivos são reativos, ocorrendo normalmente quando o ator enfrenta uma condição de ameaça. Os comportamentos políticos táticos e estratégicos diferem em relação à dimensão temporal, pois enquanto os comportamentos táticos são dirigidos a objetivos de curto prazo, os comportamentos estratégicos são orientados para resultados de longo prazo.

É importante salientar uma dimensão do GI apontada por Gardner e Martinko (1988), a **autenticidade**. Esta dimensão corresponde ao grau no qual a *performance* do ator é consistente com o seu autoconceito. Goffman (1959) deixou claro que uma auto-apresentação pode consistir em autoconvicção ou em manifestações de autodescrença, ou seja, uma pessoa pode apresentar o que ela sinceramente acredita serem identidades autênticas, ou ela pode se empenhar em comportamentos desonestos. No último caso, o ator pode mentir para criar uma identidade que acredita sinceramente ser verdadeira ou pode fingir para reivindicação de identidades não autênticas (TEDESCHI e RIESS, 1981). Para Schlenker (1980) se a audiência sabe que a imagem transmitida (buscada), é falsa, o ator pode perder a credibilidade. Segundo Tedeschi e Riess (1981, p. 17) “uma pessoa pode, ou não, acreditar em sua própria auto-apresentação e pode, ou não, estar ciente de que está engajado em gerenciamento de impressões”.

Para Grove e Fisk (1989) as atuações (ou *performances*) realizadas pelos indivíduos ao desenvolverem comportamentos de GI podem ser tanto **sinceras**, no caso do ator considerar

(ou acreditar) na sua atuação, quanto **cínicas**, quando a atuação é vista pelo ator apenas como um meio para atingir um determinado fim.

Cooper e Argyris (2003) destacam que a visão do gerenciamento de impressões como algo intrinsecamente falso, diminuiu gradualmente durante a última década. Nas palavras de Cooper e Argyris (2003, p. 47) “o pensamento atual entre a maioria dos teóricos é que os comportamentos de administração de impressões constituem, com freqüência, componentes sinceros do comportamento social e organizacional”.

A seguir são apresentados e discutidos os principais modelos teóricos sobre o processo de gerenciamento de impressões.

2.1.2 Modelos Explicativos do Processo de Gerenciamento de Impressões

Na literatura sobre gerenciamento de impressões, é possível encontrar alguns modelos que procuram os aspectos envolvidos no processo de GI. Observa-se que dentre as propostas de modelos explicativos do processo de gerenciamento de impressões, destacam-se os trabalhos de Gardner e Martinko (1988), Leary e Kowalski (1990) e Bozeman e Kacmar (1997), os quais são apresentados e brevemente discutidos neste tópico.

Gardner e Martinko (1988), por meio de uma revisão de literatura em psicologia social e em gerenciamento de impressões, apresentam um modelo que evidencia o processo por intermédio do qual os membros de organizações criam e mantêm impressões desejadas. O modelo proposto, segundo os próprios autores, reflete a perspectiva dramatúrgica de interações sociais de Goffman (1959). A Figura 1 apresenta o modelo de GI sugerido por Gardner e Martinko (1988).

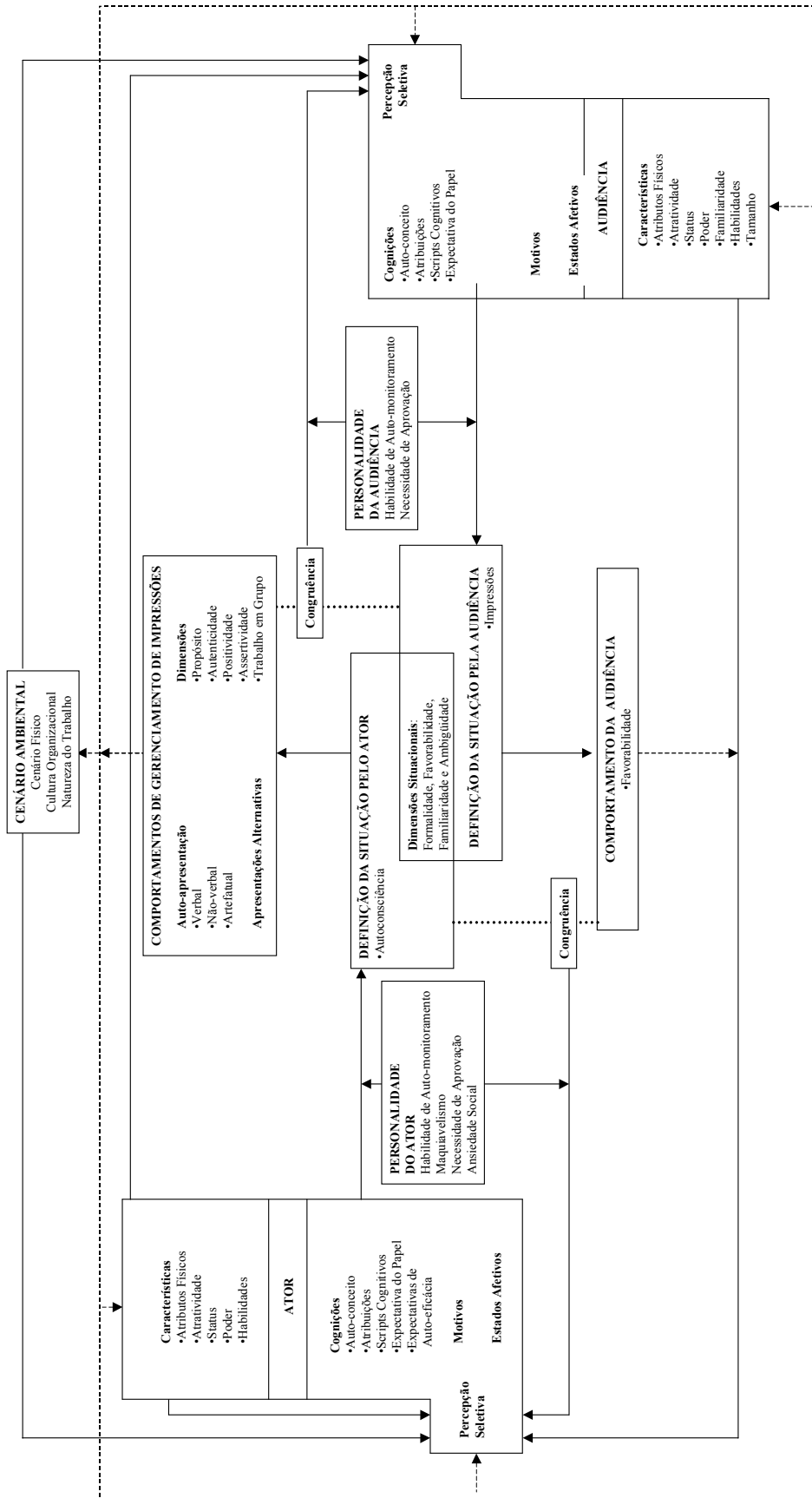


Figura 1 - Categorias-chave e Principais Relações no Processo de Gerenciamento de Impressões

Fonte: Gardner e Martinko (1988)

Basicamente, conforme Gardner e Martinko (1988), no processo de gerenciamento de impressões o ambiente proporciona o cenário e o contexto no qual os atores realizarão suas *performances* para suas audiências. Dentro deste contexto, as características e comportamentos do ator e da audiência combinam-se com pistas ambientais para servir de estímulo para a definição da situação pelo ator e pela audiência. Com base em sua definição da situação, o ator escolhe aqueles comportamentos que, acredita, irão produzir as impressões desejadas. A audiência então avalia os comportamentos do ator segundo a sua definição da situação e responde à apresentação do ator. O ator, percebendo a resposta da audiência, faz uma atribuição causal em relação ao sucesso ou ao fracasso de sua *performance* (GARDNER e MARTINKO, 1988).

Ao discutirem o processo de GI, Leary e Kowalski (1990) defendem que o gerenciamento de impressões envolve dois processos distintos: **motivação para a impressão** e **construção da impressão** (Ver Figura 2). Segundo os autores, cada componente do modelo atua de acordo com diferentes princípios e é afetado por diferentes antecedentes situacionais e propensões. Leary e Kowalski (1990) chamam a atenção para o fato de que em determinadas circunstâncias as pessoas são motivadas a controlar a forma como os outros as vêem. Conforme Leary e Kowalski (1990, p.35):

Este processo de motivação para a impressão é associado ao desejo de criar uma impressão em particular na mente de outros, mas pode, ou não, manifestar-se em evidentes ações relacionadas a impressões. Em algumas instâncias, as pessoas estão altamente motivadas a gerenciar suas impressões, mas se contêm em fazê-lo.

O segundo componente do gerenciamento de impressões, apontado por Leary e Kowalski (1990), envolve a construção da impressão. Os autores argumentam que, estando motivadas a criar determinadas imagens, as pessoas podem modificar seus comportamentos no sentido de afetar as impressões que outras pessoas formam a seu respeito, o que envolve escolher o **tipo de impressão a criar**, bem como decidir precisamente **como isso será feito** (Leary e Kowalski, 1990). Este processo de decidir como criar as impressões desejadas parece representar a implementação do processo de GI planejado, o que vai ao encontro da idéia do uso de estratégias e táticas de GI no sentido de se obter a impressão desejada e com isso propiciar a obtenção dos resultados almejados. As possíveis estratégias e táticas de GI empreendidas pelo ator serão discutidas posteriormente neste texto.

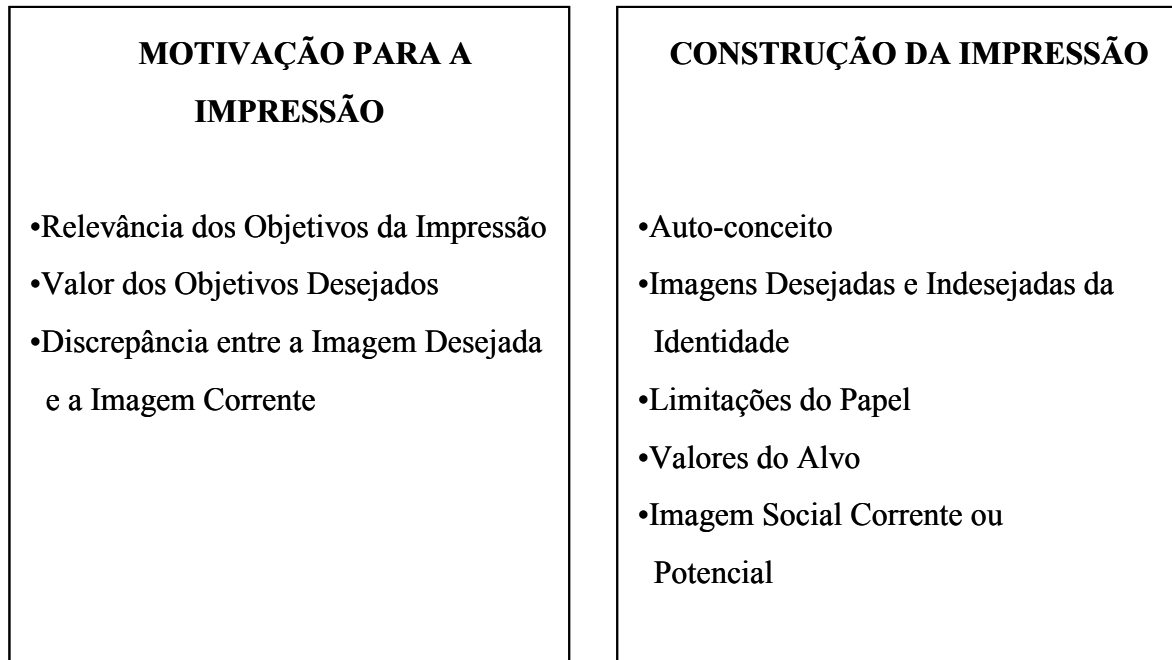


Figura 2 – Os Dois Componentes do Gerenciamento de Impressões

Fonte: Leary e Kowalski (1990)

Bozeman e Kacmar (1997), por meio de uma revisão de literatura, apresentam o que denominam de um **modelo cibernético do processo de gerenciamento de impressões** nas organizações. Segundo os autores, apesar das recentes teorias e pesquisas sugerirem que uma parte significativa do comportamento humano nas organizações esta motivada por preocupações com o gerenciamento de impressões, “a complexa dinâmica interpessoal do gerenciamento de impressões nas organizações permanece amplamente inexplorada” (BOZEMAN e KACMAR, 1997, p. 9).

De acordo com Bozeman e Kacmar (1997), apesar de diversos estudiosos, dentre eles Schlenker (1980), Gardner e Martinko (1998) e Leary e Kowalski (1990), terem proposto perspectivas teóricas úteis para a compreensão do GI, alguns problemas permanecem sem solução:

1. Os modelos existentes de gerenciamento de impressão falham em tornar claras as conexões entre a motivação para a impressão e a construção da impressão;
2. Os modelos teóricos correntes tendem a apresentar o GI como um evento discreto, ao invés de trocas cíclicas e episódicas que ocorrem durante encontros sociais; e
3. Apesar de implicitamente reconhecido em alguns modelos, freqüentemente tem sido negligenciado o fato de que o gerenciamento de impressões é um processo de comunicação.

verdade ele representa um processo seqüencial interativo que ocorre em repetidas interações sociais.

Cabe destacar que, apesar das relevantes contribuições dos modelos explicativos do GI, apresentados anteriormente, o modelo proposto por Gardner e Martinko (1998) será adotado como principal referência para este estudo, pois ele reflete a perspectiva dramática de análise das interações sócias. Entretanto, devido ao considerável número de categorias relacionadas no modelo de Gardner e Martinko (1998) e à especificidade da análise do processo de gerenciamento de impressões como meio de influência interpessoal, são destacadas, neste estudo, como categorias-chave para a investigação: os **cenários**, os **atores**, os **comportamentos de gerenciamento de impressões** e a **audiência**.

A perspectiva dramática para o estudo dos processos de gerenciamento de impressões é explorada em maiores detalhes a seguir.

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

Ao campo de gerenciamento de impressões é aplicada a analogia teatral (dramática) de pessoas como atores tentando criar certas imagens e impressões nas mentes de suas audiências. Segundo Rosenfeld *et al.* (1995, p. 9), as “metáforas são modelos para ilustrar pressupostos básicos”, servindo como base para o desenvolvimento de teorias. A perspectiva (ou metáfora) de dramaturgia é originária da escola da sociologia conhecida como “interacionismo simbólico”, cuja premissa central é que pessoas são utilizadoras de símbolos as quais interagem umas com as outras com base em interpretações atribuídas a diferentes aspectos de um encontro social (GROVE e FISK, 1989). Como apontam Tedeschi e Melburg (1984, p. 53) “uma teoria de gerenciamento de impressões é de cunho interacionista e enfatiza a tendência das partes em negociar as suas identidades uns com os outros”.

A perspectiva de dramaturgia baseia-se na visão do comportamento como uma metáfora dramática e retrata as interações sociais como teatrais, oferecendo um meio de analisar e descrever os comportamentos. Um dos principais focos de análise da dramaturgia é como as pessoas criam e gerenciam impressões diante de uma audiência (GROVE e FISK, 1989). Sob esta perspectiva, qualquer objeto ou ação – incluindo gestos, expressões faciais, roupas e linguagem, bem como propriedades do ambiente físico, e uma multiplicidade de outros fatores, têm o potencial de afetar a avaliação das pessoas sobre uma interação, bem como os seus comportamentos correspondentes (GROVE e FISK, 1989). Para Hunt e Benford

(1997, p. 106), “o objetivo da análise dramaturgica tem sido tanto entender os processos e técnicas de gerenciamento de impressões, quanto revelar os significados subjacentes à interação social”.

A esta altura do texto, vale a pena discutir um pouco os limites conceituais da metáfora teatral ou dramática, termos usados muitas vezes como sinônimos. Ao tratar da midiatização do teatro, Pavis (1999, p. 236) afirma que:

Querer inserir o teatro numa teoria dos meios de comunicação é pressupor, talvez de maneira meio apressada, que ele é comparável a práticas artísticas e tecnológicas como o cinema, a televisão, o rádio ou o vídeo. (...) Num certo sentido, é prestar-lhe um mau serviço negar sua especificidade comparando-o a meios de comunicação que se baseiam numa infra-estrutura tecnológica da qual o teatro se privou por muito tempo.

Argumenta-se que a metáfora da dramaturgia, seja sob uma acepção teatral, televisiva ou cinematográfica, pode ser considerada como uma ampla e abrangente metáfora, pois o teatro, o cinema, a televisão, bem como as outras mídias, podem ser considerados também veículos de expressão dramática. Dessa forma, acredita-se que a metáfora dramaturgica pode ser entendida e abordada como uma metáfora “multimídia”, incorporando elementos de várias outras expressões artísticas. O próprio Pavis (1999, 236) destaca que:

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

Entretanto, acredita-se que para a análise da realidade organizacional, a ênfase deva recair sobre uma abordagem predominantemente teatral, pois as organizações, como as peças teatrais, possuem, como característica inerente, a imediata e forte interação entre os atores e as suas audiências, diferentemente, em geral, de outras mídias intermediadas por processos tecnológicos, os quais, muitas vezes, não permitem a interferência da audiência na obra.

Schlenker (1980, p. 33), ao discutir a abordagem dramaturgica para a auto-apresentação (ou gerenciamento de impressão), aponta que:

Há numerosas semelhanças entre nossas vidas diárias e o teatro. Nós possuímos *scripts* que nos permitem saber o que esperar das situações. Nós desempenhamos papéis que simbolizam como nós desejamos parecer para outros. Nós selecionamos palavras, gestos, e acessórios para ilustrar nosso caráter da mesma maneira que um autor faz encarnando os personagens em uma peça. Há um proscênio onde nós estamos em contato com nossos associados. Uma boa *performance* pode trazer aplausos, elogios, aumentos salariais, estima e afeto. Uma *performance* pobre pode encerrar o espetáculo, trazendo críticas, rejeição, perda do trabalho, desrespeito e antipatia; nós poderíamos deixar o palco até mesmo pelo suicídio. Há os bastidores onde nós podemos relaxar e descontraír, longe das vistas da audiência.

É importante destacar que a utilização da metáfora dramática como um meio de exame e de análise da ação social, constitui um “modo de ver”, bem como um “modo de não ver” o que se passa na realidade social.

Pelo exposto, observa-se a importância da abordagem dramática para o estudo do gerenciamento de impressões. Assim, no sentido de compreender as bases do modelo dramático de GI, apresenta-se uma visão geral da abordagem de Erving Goffman sobre o tema.

2.2.1 O Gerenciamento de Impressões e a Abordagem Dramática de Goffman

Erving Goffman propôs uma perspectiva sociológica voltada ao estudo da vida social organizada dentro dos limites físicos de um estabelecimento social, ou seja, de “qualquer lugar limitado por barreiras estabelecidas à percepção, no qual se realize regularmente uma forma particular de atividade” (GOFFMAN, 1959, p. 238). A abordagem sociológica de Goffman para os fenômenos sociais pode ser caracterizada como uma abordagem microsociológica. Segundo Joseph (2000), a microsociologia enfatiza a ordem da **interação**, a estrutura da experiência individual da vida social, evidenciando a experiência como subjetiva e individual.



Figura 4 - Erving Goffman

Em seu livro *The Self Presentation in Everyday Life*¹¹, Goffman apresentou o seu modelo dramático e o utilizou para relatar interações sociais e como os indivíduos, nessas interações sociais, se apresentam e buscam gerenciar as impressões de outros. Ao tratar da interação social, Marc e Picard (1992, p. 8) apontam que “o termo, em sua etimologia, sugere a idéia de uma ação mútua, em reciprocidade”. O interesse central de Goffman (1959) é o que o autor denominou de a **arte de gerenciar impressões**. Goffman (1959) via o processo de gerenciamento de impressões como uma forma de comunicação e de interação social. No seu modelo dramático, três elementos da apresentação teatral são essenciais: o **palco**, o **ator** e a **platéia** (ou audiência). Goffman (1959) salienta que o ator e a audiência interagem para desenvolver uma “definição da situação”, a qual guia os seus comportamentos nas interações.

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

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

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

O termo *performance* refere-se a “toda atividade de um indivíduo que ocorre durante um período marcado pela sua contínua presença diante de um conjunto particular de observadores e que tem sobre estes alguma influência” (GOFFMAN, 1959, p.22).

Ao tratar da questão das equipes, Goffman (1959, p 77) chama a atenção para o fato de que “ao se pensar em uma *performance*, é fácil assumir que o conteúdo da apresentação é meramente uma extensão expressiva do caráter do ator e ver a função da *performance* nestes

¹¹ O livro *The Presentation of Self in Everyday Life* foi primeiramente publicado pela *University of Edinburgh* em 1956 e, posteriormente, expandido para uma segunda edição publicada em 1959, simultaneamente na Inglaterra e nos EUA.

termos pessoais”. Todavia, para Goffman (1959), isto representa uma visão limitada do fenômeno, a qual pode obscurecer importantes diferenças na função da *performance* na interação. Goffman introduz então o conceito de **equipes de performances**, ou seja, qualquer grupo de indivíduos que trabalham de forma cooperativa para desenvolver uma apresentação.

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

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

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

Quando duas equipes se apresentam uma para a outra com propósitos de interação, os membros de cada equipe tendem a sustentar a linha na qual eles estão, a qual reivindicam ser; eles tendem a permanecer no personagem. (...) E, para assegurar que a comunicação seguirá pelos estreitos canais estabelecidos, cada equipe está preparada para ajudar a outra equipe, tácita e diplomaticamente, a manter a impressão que está se tentando criar.

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

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

A dramaturgia de Goffman, segundo Adler e Adler (1994), propunha a existência de uma **intencionalidade** por trás do planejamento e da execução das *performances* dos indivíduos, os quais buscam obter a melhor impressão aos olhos dos outros. Ainda segundo os autores, para Goffman as pessoas definem a realidade de suas vidas cotidianas por meio da interação. Assim, no sentido de compreender esta realidade, Goffman estudava os rituais de interação dos **comportamentos públicos** dos indivíduos, pois, de acordo com Leary (1996), Goffman acreditava que o completo entendimento do comportamento humano requer a observação de suas **imagens públicas**. Vale salientar que, embora a observação pura (pesquisador como expectador) seja um tanto impulsionada pela perspectiva interacionista simbólica, as questões que este tipo de observação é capaz de responder torna-a mais compatível com o escopo da perspectiva dramaturgica (ADLER e ADLER, 1994).

Leary (1996) chama a atenção que Goffman relatava, por meio de ensaios narrativos, essencialmente observações antropológicas de campo. Goffman tentava persuadir os seus leitores de seus *insights* por intermédio de comentários e anedotas¹².

Conforme Edgar e Sedgwick (2003), Erving Goffman desenvolveu uma forma de interacionismo simbólico com referência específica às interações face-a-face. Ao tratar do conceito de **interação**, especificamente da interação face-a-face, Goffman (1959, p. 23) afirma que:

¹² Uma história curta, freqüentemente divertida, especialmente sobre algo que alguém fez. Uma narrativa, normalmente curta, de um incidente interessante, divertido, ou biográfico. Descreve informação que não está baseada em fatos ou estudos cuidadosos (evidência anedótica).

A interação pode ser definida como a influência recíproca dos indivíduos sobre as ações uns dos outros, quando em presença física imediata. Uma interação pode ser definida como toda a interação que ocorre em qualquer ocasião, quando, num conjunto de indivíduos, uns se encontram na presença imediata de outros. O termo ‘encontro’ também seria apropriado. Uma ‘*performance*’ pode ser definida como toda atividade de um determinado participante, em uma dada ocasião, que sirva para influenciar, de algum modo, qualquer um dos outros participantes.

As situações sociais¹³ podem ser divididas em **sistemas de atividades situadas**, cuja matéria (verbal ou não-verbal) é feita de interações, ou seja, de ações recíprocas (JOSEPH, 2000). De acordo com Joseph (2000), na medida em que uma situação é socialmente enquadrada, não é mais o indivíduo que constitui a unidade elementar da pesquisa, mas sim a situação. A microsociologia introduz então um novo objeto de interesse, a **situação de interação**. Sobre a análise microsociológica da situação de interação, Joseph (2000, p.11) coloca que:

Seus instrumentos (abordagem dramatúrgica, análise de conversação) se referem implícita ou explicitamente a um paradigma da disciplina a que chamaremos de situacionismo metodológico para distingui-lo de dois outros paradigmas dominantes nas ciências sociais: o ‘holismo’ – estruturalismo, materialismo histórico – e o individualismo metodológico.

Marc e Picard (1992, p.6), ao discutirem a corrente histórica e os iniciadores dos estudos sobre a interação social, apontam que Erving Goffman “estabeleceu uma espécie de gramática dos ritos de interação que regem as relações sociais da vida cotidiana”.

Joseph (2000) define a interação como a ação recíproca exercida pelos parceiros de uma troca, quando estão em presença uns dos outros. Para Marc e Picard (1992), a interação pressupõe *feedback*, co-presença ou “face-a-face”, o que distingue a interação da relação ou ligação, as quais não implicam em co-presença necessariamente. Ao discutirem a noção de interação social, Marc e Picard (1992, p. 9) destacam que:

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

¹³ Espaço-tempo definido convencionalmente onde duas ou mais pessoas estão co-presentes ou comunicam e controlam mutuamente suas aparências, sua linguagem corporal e suas atividades (JOSEPH, 2000, p. 94).

Observa-se que trabalho de Erving Goffman tem uma significativa influência nos estudos sobre as interações sociais e, especificamente, sobre o gerenciamento de impressões. A perspectiva dramaturgica, adotada por Goffman (1959), tem sido explorada para explicar o processo de gerenciamento de impressões. A seguir discute-se as fases do processo de gerenciamento de impressões e seus componentes dramaturgicos.

2.2.2 As Fases Dramaturgicas do Processo de Gerenciamento de Impressões

Benford e Hunt (1992), ao discutirem a dramaturgia e os movimentos sociais, ilustram como os atores coletivamente definem, redefinem e articulam poder por meio de quatro técnicas dramáticas: **roteirização, encenação, atuação e interpretação**¹⁴. Ao tratarem da dramaturgia como metodologia de pesquisa, Hunt e Benford (1997) também apontam as mesmas técnicas mencionadas acima. Gardner e Avolio (1998), ao discutirem a liderança carismática sob a perspectiva dramaturgica, apontam quatro fases nas quais os esforços de GI podem ser agrupados: **enquadramento, roteirização, encenação e atuação**¹⁵. Acredita-se que o uso das fases, apontadas por Gardner e Avolio (1998), seja adequado para a análise das relações de poder nas organizações.

Buscando estabelecer um esquema conceitual apropriado para a investigação do tema deste estudo, as fases dos esforços de gerenciamento de impressões, propostas por Benford e Hunt (1992), Hunt e Benford (1997) e Gardner e Avolio (1998), bem como determinados aspectos dos elementos básicos do modelo dramaturgico - o ator, o palco e a audiência - são apresentados, integrados e discutidos a seguir.

2.2.2.1 Enquadramento – definindo o contexto

O “enquadramento” pode ser entendido como o processo pelo qual o ator gerencia significados e constrói socialmente a realidade para si mesmo e para outros (FAIRHURST e SARR, 1996). Pode-se definir *frame* (ou quadro) como uma qualidade de comunicação que leva as outras pessoas a aceitarem um significado no lugar de outro, dessa forma moldando a perspectiva geral sobre a qual as informações são apresentadas e interpretadas. Segundo Marc e Picard (2000), o quadro designa as estruturas espaciais e temporais onde se inscrevem as interações. Os autores colocam ainda que o quadro espaço-temporal não é simplesmente o meio ambiente, ou uma espécie de “pano de fundo”, o qual exerceria efeitos relativamente

¹⁴ Do original *scripting, staging, performing e interpreting*.

¹⁵ Do original *framing, scripting, staging e performing*.

neutros, mas sim, sendo estruturado pela cultura, apresenta efeitos estruturantes sobre as relações sociais.

A “definição da situação” parece, pelo exposto anteriormente, ser influenciada pelo processo de enquadramento. Segundo Gardner e Martinko (1988), o ambiente provê o cenário e o contexto dentro do qual os atores desempenham suas *performances* para uma audiência. Como contexto organizacional entende-se o quadro local e perceptivo onde se desenvolve uma atividade e o espaço de palavra ao qual os participantes se referem durante a interação e troca. Do ponto de vista de uma ecologia das atividades, o termo designa o ambiente e os recursos disponíveis; do ponto de vista da cognição situada, remete aos indícios que permitem aos participantes fazer inferências a respeito da ação ou da conversação em curso (JOSEPH, 2000, p. 93). Gardner e Martinko (1988) chamam a atenção para três elementos do cenário ambiental que, juntamente com as características do ator e da audiência, influenciam a definição da situação. São eles: o cenário físico, a cultura organizacional e a natureza da tarefa (Ver Figura 1).

Para Alvesson (1996), a limitação e a cristalização de idéias sobre a realidade, aspectos da cultura organizacional, são contingentes a duas coisas: **razões existenciais** - as pessoas precisam de um quadro coerente do mundo; e **limitações práticas** - é por demais demorado e é uma fonte de distração buscar saber constantemente sobre os diferentes modos de interpretar o mundo. Mas as relações de poder também entram nisto. Uma visão da realidade é, em grande parte, o resultado de negociações entre atores envolvidos em uma relação assimétrica de poder. Os atores nestas relações têm acesso a diferentes recursos - materiais e simbólicos - e têm possibilidades diferentes quando vierem a decidir como a realidade será definida.

Smircich e Morgan (1982), ao discutirem a liderança como **gerenciamento de significados**, apresentam certas idéias que podem ser adotadas para a análise das relações de poder, especialmente no que tange à definição da situação na qual as interações acontecem. As ações dos indivíduos, por diversos meios, podem moldar (enquadrar) e mudar situações, ordenando assim um sistema de significados compartilhados que provêem uma base para a ação organizada (SMIRCICH e MORGAN, 1982).

Com base em Smircich e Morgan (1982), pode-se assumir que um desafio importante para o ator, em especial os gerentes nas organizações, é gerenciar os significados de tal modo que estes orientem a realização dos fins desejáveis. Para tanto, o ator usa a linguagem, os rituais, o drama, as estórias, os mitos e vários tipos de construção simbólica, como ferramentas.

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

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

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

Fonte: baseado em Smircich e Morgan (1982)

Acredita-se que a fase de interpretação apresentada na Tabela 1, corresponde à última técnica dramática apontada por Benford e Hunt (1992), que será discutida posteriormente no tópico 2.2.2.5.

2.2.2.2 Roteirização – estabelecendo o argumento

O processo de **roteirização** pode ser definido como o desenvolvimento de um conjunto de direções que definem a cena, identificam os atores e esboçam os comportamentos esperados (BENFORD e HUNT, 1992 e HUNT e BENFORD, 1997). Segundo Benford e Hunt (1992), os *scripts* são construídos sobre os *frames* que fornecem a definição coletiva da situação, sendo uma extensão do processo de enquadramento. Entretanto, Hunt e Benford (1997) chamam a atenção para o fato de que o processo de roteirização produz guias para a ação e não “textos fixos” para serem seguidos mecanicamente. Gardner e Avolio (1998) destacam que, enquanto o processo de enquadramento fornece idéias gerais, o processo de roteirização leva estas idéias mais próximas da encenação por meio da **distribuição de papéis, da composição dos diálogos e da direção das ações**.

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

Mangham (1978 *apud* CLARCK e SALAMAN 1998) argumenta que o modelo dramático é baseado na idéia de que o homem improvisa em sua *performance*, dentro dos limites fixados pelos *scripts* que a sociedade torna disponível a ele. Muito do que se passa como relacionamento social cotidiano, argumenta o autor, apesar do contexto, é estruturado ao redor da interação entre os diferentes tipos de *scripts*. Mangham distingue três tipos de *scripts*:

1. *scripts* situacionais ocorrem quando a situação é claramente especificada, onde vários atores têm papéis interligados a seguir, e onde cada um dos atores compartilha uma compreensão do que se espera que aconteça;

2. *scripts* pessoais acontecem quando uma *performance* é construída para alcançar alguma meta pessoal. Um *script* pessoal geralmente existe apenas na mente de seu iniciador. Distintamente dos *scripts* situacionais, os atores podem não compartilhar uma compreensão do que se espera que aconteça; e

3. *scripts* estratégicos surgem quando um ator está buscando provocar certos comportamentos naqueles com os quais eles estão interagindo. Estes são particularmente manipulativos, nos quais os performáticos estão muito atentos ao que eles estão tentando alcançar. O ator conscientemente tenta influenciar a resposta de outros, planejando e invocando um *script* estratégico. Tais *performances* diferem dos *scripts* pessoais, pois o ator está perseguindo uma agenda privada (não-pública) em lugar de uma meta pessoal.

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

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

2.2.2.3 Encenação – montando o espetáculo

O termo **encenação** pode ser entendido tanto do ponto de vista do grande público quanto do ponto de vista dos especialistas do teatro. Assim, em uma concepção mais ampla, o termo designa o conjunto dos meios de interpretação cênica, ou seja, o cenário, a iluminação,

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

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

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

2.2.2.3.1 Palco - o ambiente físico

Argumenta-se que, em uma organização, o **espaço cênico** é constituído pelos **escritórios** e pelos **espaços públicos**, onde ocorrem as interações entre os membros da organização e, eventualmente com os visitantes.

O estudo do GI, de acordo com Ornstein (1989), tem se focado principalmente em comportamentos verbais. Entretanto, a exploração de comportamentos não-verbais, tais como aqueles exibidos pela decoração de ambientes físicos, deve ser considerada. Segundo Chaney e Lyden (1996), o *design* do edifício e o *layout* dos espaços transmitem impressões. Assim, os autores afirmam que o planejamento das áreas públicas, tais como as áreas de recepção, transmitem impressões da organização. Essas impressões são transmitidas por presença de: **símbolos de poder**, tais como bandeiras e fotos de líderes organizacionais; **símbolos afetivos**, tais como plantas e trabalhos de arte; bem como **símbolos de mérito**, tais como troféus e certificados.

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

(1980, p. 275), os “acessórios e cenários comunicam informações sobre os atores e podem ser usados, com ponderação, para acrescentar exatamente os toques certos às *performances*”.

Ornstein (1989) destaca que o escritório é um dos **palcos** onde os trabalhadores estão e interagem com vários outros atores. Para Ornstein (1989), os escritórios individuais ou os espaços públicos (ex: áreas de recepção nas organizações) podem ser pensados em termos teatrais. Ao discutirem o gerenciamento de impressões e o ambiente do escritório, Chaney e Lyden (1996, p. 3) apontam que:

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

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

Hatch (1997) salienta que símbolos ajudam a estabelecer e a manter o poder, dando suporte às interpretações daqueles que realmente detêm poder organizacional, o que parece reforçar o pensamento de Ornstein (1989), que aponta que os escritórios são projetados para favorecer ou dar espaço a impressões de *status* e poder. Chaney e Lyden (1996) apontam que os elementos do ambiente do escritório podem ser manipulados para transmitir impressões de *status*, poder, formalidade ou informalidade, além de oferecer pistas sobre a personalidade de seu ocupante.

Conforme Chaney e Lyden (1996), mensagens relativas à autoridade e à posição hierárquica podem ser transmitidas pela seleção e pelo arranjo da mobília. Alguns exemplos de seleção de mobília apontados pelos autores são: dispor de cadeiras e mesa extras sugere suficiente importância para receber visitantes. Uma mesa de trabalho grande e de madeira, bem como uma cadeira grande e com braços, transmite a impressão de poder e autoridade.

Em relação ao arranjo da mobília, algumas configurações também transmitem impressões de poder: posicionar a mesa de trabalho e a cadeira na frente de uma janela ou de uma série de pinturas para criar um quadro por trás da mesa, dá um “efeito trono” que acrescenta um senso de poder; dispor de uma cadeira um pouco mais alta do que as cadeiras dos visitantes diante da mesa de trabalho sugere poder; uma mesa de trabalho cara e de qualidade especial é um acessório comum de *status* (CHANEY e LYDEN, 1996).

Diversas impressões podem ser transmitidas, de acordo com Chaney e Lyden (1996), pela disposição dos ocupantes em uma mesa de reuniões. A pessoa de maior poder usualmente senta-se na cabeceira de uma mesa retangular que está distante da porta; esta posição é chamada de **camarote do poder**¹⁶. As melhores posições à mesa podem ser consideradas aquelas à direita ou à esquerda da pessoa de maior poder, pois esta posição transmite a impressão que o indivíduo possui uma ligação com o líder, reforçando a sua própria imagem de poder. Além disso, quando pessoas de igual poder estão reunidas, a vantagem é daquele que está em seu território, ou seja, daquele em cujo escritório está sendo realizada a reunião.

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

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

¹⁶ Do original *power perch*.

iluminação para transmitir as impressões desejadas pelo ocupante do escritório (ORNSTEIN, 1989). No teatro, conforme Pavis (1999), o termo “iluminação” vem sendo substituído pelo termo “luz”. Pavis (1999, p. 202) destaca que “a luz intervém em um espetáculo; ela não é simplesmente decorativa, mas participa da produção de sentido do espetáculo”.

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

2.2.2.3.2 Audiência - o público do espetáculo

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

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

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

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

1. o número de pessoas na audiência - na medida em que aumenta o número de pessoas em uma audiência, aumenta o impacto da audiência.
2. a proximidade da audiência - refere-se tanto a proximidade física quanto a intimidade entre uma audiência e um indivíduo; e
3. a força (ou *status*) dos membros da audiência - a força de uma audiência pode ser definida como sendo o poder, o *status*, ou os recursos.

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

2.2.2.4 Atuação - dando vida ao personagem

De acordo com Benford e Hunt (1992) e Hunt e Benford (1997), a **atuação** envolve a **demonstração** e a **encenação do poder**, tornando visível a confrontação entre protagonistas e antagonistas. Segundo Gardner e Avolio (1998), a atuação refere-se à representação real de comportamentos e de relações roteirizados. Para os autores, as estratégias de GI identificadas por Jones e Pittman (1982), discutidas anteriormente, estão associadas à fase de atuação. Assume-se que, as táticas de GI são também elementos do processo de atuação, pois se argumenta que as mesmas possuem uma função de ajuste e de manutenção das estratégias de gerenciamento de impressões.

Vale destacar que, para Hunt e Benford (1997), a atuação confere poder ao ator pois durante este processo, o ator se transforma de alguém que age sob um poder externo a um agente capaz de afetar a cena.

2.2.2.4.1 O Ator - papel e *performance*

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

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

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

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

Um dos fatores que afetam como as pessoas vêem outros e agem para com eles é o papel desempenhado (SCHLENKER, 1980). Pavis (1999), ao tratar da teoria psicológica dos papéis, cita o trabalho de Goffman (1959) e salienta que, em seu trabalho, o referido autor compara o comportamento humano a uma encenação, na qual o texto social é determinado pelas relações interpessoais, ou seja, pelas interações. De acordo com Pavis (1999), o trabalho de Goffman (1959) significa uma teoria metafórica da interação social como um jogo dramático¹⁷.

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

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

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

¹⁷ No teatro, o termo **jogo dramático** significa a “prática coletiva que reúne um grupo de ‘jogadores’ (e não de atores) que improvisam coletivamente de acordo com um tema anteriormente escolhido e/ou precisado pela situação” (PAVIS, 1999)

para as interações sociais são, em parte, baseados em convicções compartilhadas sobre tais exigências do papel (SCHLENKER, 1980).

2.2.2.5 Interpretação – atribuindo significados ao espetáculo

Hunt e Benford (1997, p. 115) entendem a fase de interpretação como “o esforço individual e coletivo de dar significado aos símbolos, conversas, ações e ao ambiente, para explicar o que está acontecendo”. A interpretação difere fundamentalmente das outras fases (ou técnicas dramáticas) na medida em que o processo de interpretação “é a base de toda a atividade social” (BENFORD e HUNT, 1992, p. 48).

Benford e Hunt (1992) salientam que o processo de interpretação é uma atividade social sem fim, a qual possibilita a existência das demais técnicas dramáticas. Os atores, para cada técnica ou fase dramática, buscam desenvolver uma linha de ação a qual é percebida por eles como consistente com as suas interpretações da realidade, visões idealísticas e com a “leitura” das interpretações das audiências. As *performances* procuram afetar a interpretação da audiência sobre a realidade, o que caracteriza um processo interpretativo fundamentalmente interessado nas relações de poder (BENFORD e HUNT, 1992).

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

Observa-se que o processo de gerenciamento de impressões, além de ser estudado sob a ótica da metáfora dramática, tem sido discutido como um exemplo de comportamento político nas organizações. Para Ferris *et al.* (1989), assim como o gerenciamento de impressões é considerado um processo de influência social, ele claramente tem um formato político em qualquer tipo de organização. Hardy (1994), destaca que a política ocorre na medida em que os atores mobilizam fontes de poder. Conforme Daft e Noe (2000) pode-se entender a política como as atividades pelas quais as pessoas adquirem e usam o poder. A política nas organizações se refere, então, às ações empreendidas por indivíduos ou por grupos visando a adquirir, desenvolver e usar o poder. Dessa forma, apresentam-se a seguir algumas considerações sobre poder e influência social, pois acredita-se que estes conceitos são essenciais para o entendimento do gerenciamento de impressões como meio de influência social, bem como servem para se visualizar de que forma o GI é entendido por estudiosos do poder e da influência social.

2.3 GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES E O PODER NAS ORGANIZAÇÕES

Ao discutir por que as pessoas gerenciam impressões, Tedeschi e Riess (1981) indicam seis razões para que os indivíduos se engajem em processos de auto-apresentação ou gerenciamento de impressões: São elas: representar papéis sociais nas interações simbólicas; evitar culpa e ganhar crédito; manter a auto-estima; realizar auto-apresentações estratégicas; exercer **poder e influência social**; e criar impressões conotativas. Leary (1996) aponta três funções primárias do gerenciamento de impressões: 1- um **meio de influência interpessoal**; 2- um meio de intensificar a construção da identidade e para manter a auto-estima do indivíduo; e 3- meio de promoção de emoções positivas. Há evidências, portanto, de que Tedeschi e Riess (1981) e Leary (1996) corroboram o pressuposto desta tese de considerar o gerenciamento de impressões como um processo de influência.

Para Ferris *et al.* (1989), da mesma forma que o gerenciamento de impressões é considerado um processo de influência social, ele tem claramente um formato político dentro de qualquer tipo de organização. Conforme Daft e Noe (2000), pode-se entender a política como o conjunto de atividades pelas quais as pessoas adquirem e usam o poder. A política nas organizações refere-se, então, às ações empreendidas por indivíduos ou por grupos visando a adquirir, a desenvolver e a usar o poder. E, como salienta Hardy (1994), a política ocorre na medida em que os atores mobilizam **bases de poder**.

Pode-se observar na literatura especializada que, em geral, os comportamentos políticos são apresentados como aquelas atividades que estão fora das responsabilidades formais do indivíduo na organização. De acordo com Hardy e Clegg (1996), é bastante comum na literatura administrativa definir-se a política como o uso ilegítimo, ou não-sancionado, de poder para se obter certos fins. Porém, como os autores salientam, a concepção do ilegítimo, não-sancionado ou o caráter disfuncional de certos usos de poder dependerá muito do grupo de referência adotado. Daft e Noe (2000, p.430), ao discutirem a obtenção e o uso do poder por meio de comportamentos políticos, assinalam que “as pessoas engajam-se em comportamentos políticos para alcançar os seus objetivos. Se os seus comportamentos políticos são benéficos ou prejudiciais à organização, depende em parte da natureza destes objetivos”. Ainda segundo Daft e Noe (2000), as pessoas podem se engajar em comportamentos políticos para executar melhor as suas tarefas, o que pode beneficiar a organização. Por outro lado, as pessoas podem se engajar em comportamentos políticos para satisfazer necessidades puramente pessoais e, neste caso, se estas necessidades são incompatíveis com os objetivos da organização, ou se a satisfação delas por meios políticos parecer injusto a outros, isto pode representar um prejuízo para a organização.

A motivação para o GI, como indica Rao *et al.* (1995), envolve os objetivos que as pessoas buscam alcançar, o valor destes objetivos e a discrepância entre a imagem corrente e a desejada. Conforme argumentam Jones e Pittman (1982), a teoria de auto-apresentação estratégica deve ser ancorada em **motivos sociais** identificáveis. A auto-apresentação, ainda segundo os autores, envolve a ligação dos motivos específicos do ator aos seus recursos estratégicos. Assim, os autores resumem como motivos sociais para gerenciar impressões (p. 235):

1. **A** quer assegurar ou aumentar o seu poder de obter resultados favoráveis de **B**;
2. O aumento ou a consolidação de poder desejado pode, ou não, ser conduzida em direção àqueles resultados no futuro imediato. **A** pode investir seus resultados estratégicos em um “banco de poder”, cujos recursos podem ser empregados em um encontro futuro não-específico com **B**;
3. Conseguir o tipo de poder que deseja será facilitado para **A** se **B** tiver uma determinada impressão de **A**;
4. Criar esta impressão será mais fácil ou mais difícil dependendo dos recursos de **A**, os quais, em consequência, são definidos pelas capacidades cognitivas e comportamentais de **A**; e
5. A ligação entre um motivo de poder em particular com os aspectos de auto-apresentação dos comportamentos sociais é mediado pelos processos cognitivos do ator que está realizando a auto-apresentação.

Parece evidente a importância dada por Jones e Pittman (1982) ao **poder** como um motivo social para a utilização do gerenciamento de impressões. Worchel *et al.* (1991, p. 106) ao discutirem a questão da importância do poder na vida cotidiana, implícita na obra de Goffman, salientam que a teoria de GI estabelece que:

As pessoas tentam obter poder em grande parte porque o poder é importante para a efetiva interação com outros. Uma das consequências do desejo de ter poder é que nós nos esforçamos para garantir que temos credibilidade. Isto é, se não podem acreditar em nós, se as pessoas não podem confiar em nós, perdemos rapidamente poder. E se nós tivermos credibilidade, é importante que as outras pessoas nos vejam como consistentes em nossas atitudes¹⁸ e crenças.

¹⁸ Conforme Robbins (2002, p. 66) as atitudes são “afirmações avaliadoras ou julgamentos que dizem respeito a objetos, pessoas ou eventos”. As atitudes apresentam três componentes: afetivo (sentimentos e emoções), cognitivo (convicções e crenças) e comportamental (intenção de se comportar de uma determinada maneira).

Segundo Tedeschi e Melburg (1985), em uma relação de influência social o alvo da influência deve perceber ou tornar-se ciente das características do ator (ou agente influenciador), caso este deseje que tais características tenham algum efeito nas decisões do alvo quanto à complacência. Dessa forma, para Tedeschi e Melburg (1985, p. 42), o indivíduo “investe tempo e esforço para desenvolver a reputação de possuir características as quais irão render efetividade de longo prazo em influenciar outras pessoas. Identidades relativas a poder (ou recursos) facilitam complacência ou aquiescência em formas diretas de influência, tais como persuasão, promessas e ameaças”. Xin (1997) argumenta que o gerenciamento de impressões pode estabelecer uma maior probabilidade de criar impressões favoráveis e obter confiança e consideração de públicos relevantes, o que parece corroborar o que dizem Tedeschi e Melburg (1985).

O termo “gerenciamento de impressões”, como salienta Schlenker (1980), freqüentemente evoca imagens de estratégias e táticas, de pessoas manobrando por posições no mundo social, tentando controlar como elas parecem, visando a realização de determinados objetivos. Tedeschi e Melburg (1985, p. 33) argumentam que “atores são geralmente motivados a apresentar identidades positivas e a evitar a criação de identidades negativas. Uma imagem negativa normalmente reduz a probabilidade de sucesso de tentativas de influência social e, conseqüentemente, diminui o poder social”. Assim, acredita-se ser necessário compreender as possíveis estratégias e táticas que podem ser empreendidas nos processos de GI. A seguir serão apresentadas algumas dessas estratégias e táticas de GI, as quais podem ser utilizadas pelos atores sociais nas organizações.

2.3.1. Estratégias de Gerenciamento de Impressões

Ao tratarem da auto-apresentação e recursos de poder, Tedeschi e Riess¹⁹ (1981, p. 14) salientam que os atores sociais se engajam em estratégias e táticas de gerenciamento de impressões no sentido de:

Encorajar identidades associadas a características que melhorarão a sua habilidade de influenciar outros. Assim, os atores podem tentar dar suporte à sua aparência de integridade, perícia, atratividade, *status*, credibilidade e prestígio. Uma vez que cada uma destas características conduz à habilidade de conseguir que outros façam o que a fonte quer que seja feito, e, presumivelmente, se traduz na eventual obtenção de reforços, poderia ser esperado que as pessoas procurassem estes recursos de poder com tanto vigor e persistência quanto eles procurariam os reforços básicos aos quais estas características conduzem.

¹⁹ Acredita-se ser importante salientar que Tedeschi e Riess (1981), ao discutirem o tema auto-apresentação e poder, fazem uso de dois textos já considerados clássicos na literatura especializada, respectivamente, Jones e Pittman (1981) – citado nesta tese em uma reedição de 1982 – e French e Raven (1959).

Segundo Rosenfeld (1997), os comportamentos de gerenciamento estratégico de impressões têm objetivos de longo prazo, procurando estabelecer identidades envolvendo a credibilidade, competência e confiabilidade de uma pessoa ou de algo.

Os atores sociais, segundo Jones e Pittman (1982), podem adotar as estratégias de GI de **insinuação**, **autopromoção**, **exemplificação**, **intimidação** e **suplicação** no sentido de serem percebidos, respectivamente, como simpáticos, competentes, moralmente confiáveis, perigosos e merecedores de pena. É importante salientar que a taxonomia desenvolvida por Jones e Pittman (1982) refere-se a comportamentos intencionais. Os próprios autores enfatizam que:

Nós introduzimos uma taxonomia de estratégias de auto-apresentação classificada em termos do tipo de atribuições buscadas pelo apresentador. Em todos os casos nós concebemos a **meta subjacente** como **o aumento ou proteção do poder do estrategista em influenciar e controlar o seu ambiente social** (ênfases adicionadas). (p.249)

As estratégias de GI, propostas por Jones e Pittman (1982), são apresentadas no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 - Estratégias de Gerenciamento de Impressões

ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO/DEFINIÇÃO	ATRIBUIÇÕES BUSCADAS	EMOÇÃO A SER DESPERTADA	POSSÍVEIS ATRIBUIÇÕES NEGATIVAS
Insinuação	Comportamentos que o ator usa para fazê-lo parecer mais atraente e simpático para outros.	Agradável	Afeto	Bajulador, conformista, obsequioso
Autopromoção	Comportamentos que apresentam o ator como altamente competente, com atenção para certas habilidades ou aptidões.	Competente (eficaz, “um vencedor”)	Respeito (admiração, deferência)	Fraudulento, convencido, defensivo
Exemplificação	Comportamentos que apresentam o ator como moralmente confiável; isto pode também ser desenhado para induzir a simulação dos seguidores.	Confiável (sofredor, dedicado)	Culpa (vergonha, emulação)	Hipócrita, sancionador, explorador
Intimidação	Comportamentos que apresentam o ator como uma pessoa perigosa que é capaz e pronto a infligir sofrimento à audiência.	Perigoso (cruel, volátil)	Medo	Fanfarrão, conversa tola, ineficaz
Suplicação	Comportamentos que apresentam o ator como desamparado para solicitar ajuda de outros.	Desamparado (deficiente, infeliz)	Solidariedade (obrigação)	Auto-depreciação, solicitações para ajuda

Fonte: baseado em Jones e Pittman (1982) e Gardner e Cleavenger (1998).

A **insinuação** refere-se a um grupo de estratégias de GI que têm como propósito fazer a pessoa ser mais apreciada e atraente aos outros (Jones e Pittman, 1982). Relacionando esta

estratégia de GI especificamente ao poder, Jones e Pittman (1982, p.250) destacam que “o insinuator aumenta o seu poder reduzindo a probabilidade de que a pessoa alvo ofereça resultados negativos e aumentando as expectativas de resultados positivos”. Não apenas os atores com maior poder utilizam a estratégia de insinuação. A teoria mostra que a insinuação pode ser usada por uma pessoa de menos poder em uma relação, pretendendo, assim, induzir a pessoa de mais poder a gostar dela, buscando reduzir a diferença de poder entre eles, tornando as punições menos prováveis. As pessoas que são apreciadas e aceitas colhem uma diversidade de recompensas sociais, incluindo amizade, apoio social, companheirismo, ajuda e *status* (LEARY, 1996).

Estratégias de **autopromoção**, em contraste com as de insinuação, referem-se às ações que buscam fazer os outros pensarem que o ator é competente, tanto em termos de atitudes, quanto em termos de habilidades específicas. Usando estratégias de autopromoção, o ator quer ser respeitado mais que apreciado. Autopromotores querem ser respeitados por sua inteligência e competência. Para fortalecer a credibilidade das reivindicações que eles fazem sobre suas habilidades, os autopromotores podem reconhecer certas falhas e fraquezas, juntamente com seus pontos fortes, mas sempre mostrando que eles são confiantes em suas competências. Um método de autopromoção, apontado por Worchel *et al.* (1991), está relacionado ao princípio da associação - a audiência acreditaria que um ator faz parte de alguma organização, é alguém bem sucedido ou é competente. Jones e Pittman (1982) destacam que o autopromotor aumenta o seu suposto valor instrumental como um solucionador de problemas para a pessoa ou grupo alvo. Segundo Leary (1996), as pessoas que são vistas como inteligentes, competentes, eruditas e habilidosas, geralmente, saem-se melhor dentro de seus grupos sociais. Elas tendem a ter maior *status*, a exercer maior influência sobre outros e têm melhores empregos (LEARY, 1996). Os indivíduos, conforme Leary (1996), fazem uso de uma ampla variedade de comportamentos de autopromoção, não apenas declarações verbais relacionadas às habilidades, mas também comportamentos não-verbais, como procurar demonstrar com que facilidade elas desempenham uma tarefa, bem como esperar para realizar uma façanha habilidosa quando outros estejam observando. Entretanto, Leary (1996, p. 101) salienta que a preocupação em parecer competente “pode afetar também a reação das pessoas em relação a receber a ajuda de outros. As pessoas são relutantes em aceitar assistência de outros caso isso signifique que elas são incompetentes, desamparadas ou dependentes”.

O objetivo primário da auto-apresentação, não é apenas buscar ser visto positivamente, mas sim influenciar outras pessoas a responderem de um modo desejado (JONES e

PITTMAN, 1982). Na a maioria dos casos, uma pessoa tem uma probabilidade maior de ser tratada como espera quando outros tiverem uma impressão positiva do ator. Em outros casos, porém, as pessoas terão probabilidade maior de serem tratadas como desejam se elas promoverem impressões indesejáveis aos olhos de outro – impressões negativas (LEARY, 1996). Ao usar a estratégia de **intimidação**, o ator tem como objetivo ser temido. O ator tenta obter poder e influência social criando a identidade de “uma pessoa que oferece perigo”, alguém cujas ameaças e advertências deveriam ser observadas porque, caso contrário, conseqüências negativas podem acontecer. Ao adotar uma estratégia de intimidação, uma pessoa ou grupo tenta influenciar o comportamento de outros com o uso do medo. O intimidador tenta parecer poderoso e disposto a usar o seu poder, usando freqüentemente ameaças de punição (WORCHEL *et al.* 1991). De acordo com Jones e Pittman (1982, p. 250) “o intimidador aumenta o seu poder mais diretamente elevando a probabilidade de que ele usará a parte negativa de uma gama de resultados que ele pode provocar à pessoa alvo”. A intimidação é usada, em geral, por aqueles que detêm maior poder na interação, pois as pessoas hesitam em intimidar aqueles que podem retaliar. Mesmo assim, é possível que pessoas de menor poder na interação se engajem em comportamentos de intimidação (LEARY, 1996).

A **exemplificação** envolve gerenciar as impressões de integridade, abnegação e valor moral (JONES e PITTMAN, 1982). Neste caso, o indivíduo tenta mostrar a si mesmo como um indivíduo possuidor de integridade. Segundo Jones e Pittman (1982, p. 250), “o exemplificador lida com o poder de normas sociais reconhecidas, suportadas pelos consensos julgados com base em valores e aspirações próprios. Ele influencia refletindo, com sucesso, estas normas”. A exemplificação, de acordo com Leary (1996), envolve a transmissão de uma impressão de virtude, freqüentemente, envolvendo a cultivo de imagens públicas associadas a virtudes morais, tais como a honestidade, integridade, generosidade, escrúpulos, dedicação e auto-sacrifício.

Na estratégia de **suplicação**, o ator busca obter benefícios oriundos de sua própria fraqueza para influenciar outros. Fazendo uso de declarações sobre a sua falta de competência, os atores que usam esta estratégia tentam ativar uma norma social poderosa conhecida como a norma de “responsabilidade social”, a qual prega que aqueles em necessidade devem ser ajudados. Jones e Pittman (1982, p.250) destacam que o suplicante também ganha o poder proporcionado pela norma de responsabilidade social, pois “renunciando as suas reivindicações por poder pessoal mais imediato, ele coloca-se à mercê

de outros poderosos que são, ele espera, sensíveis ao princípio de que a ‘nobreza obriga’²⁰. O indivíduo, ao empreender a estratégia de suplicação, joga com a simpatia de outros, agindo como uma pessoa fraca e desamparada. O objetivo do suplicante, de um modo simples, é obter ajuda. De acordo com Worchel *et al.* (1991) a estratégia de suplicação funciona melhor quando as pessoas são convencidas de que o suplicante é desamparado e fraco, mas que ele não é culpado por esta fraqueza.

Como um dos pressupostos deste trabalho é que o gerenciamento de impressões é um meio de influência social, cabe apontar o que afirmam Tedeschi e Riess (1981, p. 15) ao discutirem estratégias de auto-apresentação e recursos de poder. Para os autores:

Estratégias de insinuação, intimidação, exemplificação, autopromoção e suplicação, podem ser usadas para conquistar objetivos imediatos em interações com outros. Além disso, a auto-apresentação do ator pode sutilmente levar ao desenvolvimento de recursos de poder ou características reputacionais, tal como especialidade, *status*, atratividade, prestígio, integridade e credibilidade, os quais podem ter importantes efeitos posteriores (e não-planejados) nas interações subseqüentes que envolvam o uso explícito de tentativas de influência.

Tendo sido apresentada e discutida a taxonomia de Jones e Pittman (1982) de estratégias de GI, apresentam-se agora táticas de gerenciamento de impressões encontradas na literatura sobre o tema.

2.3.2. Táticas de Gerenciamento de Impressões

Conforme Rosenfeld (1997), as táticas de gerenciamento de impressões têm como objetivo criar uma impressão positiva rápida, de curto prazo, no alvo. As táticas de GI apresentadas no Quadro 2 encontram-se na categoria de comportamentos táticos-assertivos, enquanto as táticas apresentadas no Quadro 3 são comportamentos táticos-defensivos de GI.

²⁰ Do termo original *noblesse oblige*.

Quadro 2 – Táticas Assertivas de Gerenciamento de Impressões

TÁTICA/ COMPORTAMENTO ²¹	DEFINIÇÃO/DESCRIÇÃO
Ostentar	Proclamar a existência de uma associação com alguém que tem uma imagem positiva para a audiência.
Alardear	Proclamar ausência de associação com alguém que tem uma imagem desfavorável para a audiência.
Polir	Realçar aspectos favoráveis de uma associação existente com alguém visto de forma positiva pela audiência.
Infamar	Exagerar aspectos desfavoráveis de alguém cuja associação conosco tem conotações negativas

Fonte: baseado em Cialdini (1989) e Mohamed *et al* (1999)

A tática de **ostentar** envolve a tendência a se vangloriar não das próprias conquistas, mas de ostentar a associação com pessoas bem sucedidas (CIALDINI, 1989). Nas organizações, salienta Cialdini (1989), tal forma de auto-apresentação é normalmente considerada relativamente inofensiva, e, na maioria das vezes, realmente o é. Entretanto, podem existir conseqüências adversas, pois qualquer fenômeno pelo qual os indivíduos busquem reconhecimento em função dos feitos de outrem pode enfraquecer a motivação pela busca de suas próprias realizações (CIALDINI, 1989).

Conforme Cialdini (1989), os indivíduos, para assegurar que sejam percebidos de forma distinta de um outro desfavorável, podem anunciar suas associações negativas com tal fonte, o que caracteriza a tática de **alardear**. Isso pode ser realizado, tanto ao se chamar atenção para associações negativas, quanto ao se estabelecer novas associações.

A tática de **polir**, de acordo com Cialdini (1989), tem lugar quando há um vínculo positivo e demonstrável entre o indivíduo e alguma pessoa ou coisa, podendo-se aumentar o prestígio público persuadindo os observadores quanto aos aspectos favoráveis daquela pessoa ou coisa. Segundo Cialdini (1989) a tendência de polir a imagem pública de alguém a quem se está positivamente associado pode surgir, com freqüência, no ambiente organizacional.

Cialdini (1989, p. 53) salienta que “assim como a tática de polir, a técnica de infamar envolve exagero. Neste caso, porém, exageram-se os aspectos inconvenientes de alguém com o qual se tem uma associação negativa”. No âmbito das organizações, a tática de detonar pode ter uma presença nociva, mostrando-se tanto preconceituosa quanto discriminatória (CIALDINI, 1989).

Tendo sido discutidas as táticas assertivas, são apresentados no Quadro 3, a seguir, táticas defensivas de gerenciamento de impressões.

²¹ Do original: *boasting, blaring, burnishing e blasting*.

Quadro 3 – Táticas Defensivas de Gerenciamento de Impressões

TÁTICA/ COMPORTAMENTO²²	DEFINIÇÃO/DESCRIÇÃO
Encobrir	Negar a existência de associação com alguém que tem uma imagem negativa para a audiência.
Ofuscar	Negar a existência de associação negativa com alguém que tem uma imagem favorável para a audiência.
Encorajar	Minimizar os aspectos desfavoráveis de uma associação existente com um outro
Menosprezar	Minimizar traços favoráveis de alguém cuja associação conosco é negativa ou inexistente

Fonte: baseado em Cialdini (1989) e Mohamed *et al* (1999)

Um indivíduo associado a um outro que cometeu uma falha, que foi mal sucedido, desejará se distanciar deste fracasso aos olhos de seus observadores, ou seja, de sua audiência. Este processo representa a tática de **encobrir**. Conforme Cialdini (1989, p. 51):

A tendência a se esconder a própria associação com resultados insatisfatórios pode trazer conseqüências inoportunas para uma organização. Aqueles indivíduos que fizeram um esforço honesto, porém inicialmente mal sucedido, na realização de um projeto difícil, podem se sentir compelidos a dissociarem-se prematuramente da equipe por razões de gerenciamento de imagem. Isso se aplica mais provavelmente aos indivíduos e equipes que experimentaram fracassos recentemente. Em segundo lugar, o grau de capacidade, que os indivíduos possuam, de ocultar suas associações com desempenhos insatisfatórios fará com que os líderes da organização tenham mais dificuldade em identificar a fonte do problema de desempenho.

A tática de **ofuscar** funciona buscando-se encobrir, para os observadores, associações realmente negativas que se tem com um outro avaliado favoravelmente. A técnica de ofuscar manifesta-se mais provavelmente como ato de omissão estratégica do que o oposto. Em uma organização, por exemplo, indivíduos podem se sentir inclinados a descrever um colega recentemente bem sucedido utilizando termos que ofusquem, sistematicamente, distinções entre eles e o outro bem sucedido (CIALDINI, 1989).

Conforme Cialdini (1989) no sentido de se auto-apresentar de uma forma ideal, às vezes pode ser necessário ao indivíduo minimizar os aspetos desfavoráveis de um outro ao qual ele está associado positivamente, o que caracteriza a tática de **encorajar**.

A tática de **menosprezar** consiste em minimizar as consideráveis qualidades de alguém a quem se está associado negativamente, por meio do que pode ser possível melhorar a imagem do indivíduo diante do seu público.

²² Do original: *burying, blurring, boosting e belittling*.

Observa-se que os limites entre as atividades de gerenciamento de impressões e outras formas de comportamentos políticos nas organizações não são claramente estabelecidos na literatura especializada. As classificações parecem variar de acordo com o aporte teórico e com o posicionamento ontológico e epistemológico dos diferentes autores. Além disso, o que é denominado por alguns como “estratégias” é denominado por outros como “táticas”. Este é o caso, por exemplo, em Mohamed *et al* (1999), que não fazem distinção e denominam todas as categorias como táticas de GI, inclusive aquelas baseadas na taxonomia desenvolvida por Jones e Pittman (1992).

Outros autores apresentam diferentes estratégias ou táticas de GI. Leary (1995) apresenta um conjunto de oito táticas de GI: **autodescrição, exposição de atitudes, atribuições públicas, dispositivos de memória, comportamentos não-verbais, associações sociais, conformidade e concordância** e o **ambiente físico**. Leary ainda aponta outras táticas de GI, tais como os **comportamentos pró-sociais** e a **agressão**.

Nahavandi e Malekzadeh (1999), ao discutirem o gerenciamento da imagem, apresentam quatro táticas de GI: **ênfatar similaridades, adequar-se à situação, autopromoção** e **insinuação**. Um conjunto de técnicas (ou táticas) de gerenciamento de impressões, associadas a comportamentos políticos nas organizações, também é apresentado por Robbins (2002): **concordância, justificativas, desculpas, aplauso, lisonja, favores e associação**. Com base no referencial teórico adotado nesse estudo, o qual não se pretende uma revisão exaustiva da literatura, um conjunto mais extenso de táticas de GI é apresentado no Quadro 4, a seguir:

Quadro 4 – Táticas de Gerenciamento de Impressões

TÁTICAS/ COMPORTAMENTOS	DEFINIÇÃO/DESCRIÇÃO
Adequar-se à situação	Comportar-se do modo que a situação requeira
Ambiente físico	Controlar o ambiente físico onde as interações sociais acontecem. Construir o cenário das interações.
Aplauso	Explicitar acontecimentos favoráveis para maximizar as implicações desejáveis para si mesmo
Assertividade	Usar uma abordagem pessoal direta, forte e enérgica
Associação Social	Intensificar ou proteger a própria imagem administrando informação sobre pessoas e coisas com as quais se está associado
Atribuições públicas	Fazer declarações de atribuições que desenham o ator da melhor maneira possível
Autodescrição	Transmitir informações acerca de si mesmo por meio de descrições verbais
Comportamentos não-verbais	Expressar informações sobre a personalidade, humor, opiniões e estados físicos e psicológicos por meio de expressões faciais, aparência física, olhar e linguagem corporal
Comportamento pró-social	Engajar-se em ações pró-sociais para criar uma imagem positiva ou para reconciliar uma transgressão aparente e convencer uma audiência de que o ator merece uma identidade positiva
Conformidade e Concordância	Concordar com a opinião de alguém, ou de algum grupo, a fim de ganhar sua aprovação
Culpar ou atacar outros	Culpar outros pelas falhas do ator ou minimizar as realizações de outros
Desculpas	Admitir a responsabilidade por um acontecimento indesejável e ao mesmo tempo procurar conseguir o perdão por tal ação
Dispositivos de memória	Distorcer, reconstruir ou fabricar memórias durante interações sociais, visando ao alcance de objetivos sociais
Enfatizar similaridades	Destacar similaridades nos objetivos, interesses, <i>hobbies</i> etc., e se comportar de maneira similar aqueles com os quais se está interagindo
Explicações	Explicar um evento, buscando-se minimizar a severidade aparente de uma situação difícil
Exposição de atitudes	Expressar suas atitudes ²³ no sentido de influenciar as impressões de outros
Justificativas	Explicar um acontecimento que cria desconforto visando a minimizar a aparente gravidade do desconforto
Lisonja	Cumprimentar outros por suas virtudes num esforço para parecer perspicaz e amável
Manipulação ambiental	Modificar a situação, por intermédio da manipulação de aspectos físicos, de tal forma que o outro seja levado a aceitar a influência do ator
Persuasão	Convencer a outra parte quanto ao ponto de vista do ator, pelo uso seletivo de argumentação racional.
Restituição	Oferecer compensações, as quais são estendidas pelo ator ao ofendido, ferido ou, por outro lado, a uma audiência prejudicada
Retratação²⁴	Utilizar explicações dadas antes de uma ação potencialmente embaraçosa para repelir qualquer repercussão negativa à imagem do ator
Ritualização e simbolização	Usar cerimônias formais e símbolos de poder para aumentar ou consolidar a posição do ator. Dramatizar as interações
Self-handicapping²⁵	Demonstrar impedimentos os quais reduziriam a probabilidade de um bom desempenho, mas os quais provêm uma desculpa plausível para fracasso. Realizar esforços para fazer com que o sucesso das tarefas pareça improvável, no sentido de obter uma desculpa <i>a priori</i> para o fracasso
Troca de favores (ou benefícios)	Trocar favores (presentes ou futuros) ou obrigações com outro, de acordo com os interesses do ator. Fazer algo bom para alguém para ganhar a aprovação dessa pessoa

Fonte: baseado em Goffman (1959), Schlenker (1980), Kipnis *et al.* (1980), Szilagyí e Wallace (1990), Raven (1990), Leary (1995), Robbins (2002), Mohamed *et al.* (1999), Schermerhorn *et al.* (1999), Nahavandi e Malekzadeh (1999), Zanzi e O'Neill (2001).

²³ Sentimentos internos de gostar ou não-gostar de algo, baseado em um conjunto de crenças acerca de uma pessoa, objeto ou evento (Leary, 1995).

²⁴ Do original *disclaimers*.

²⁵ Optou-se pela utilização do termo no original em inglês, pois se acredita não existir um termo em português que expresse adequadamente o conceito.

Tendo sido apresentados e discutidos os conceitos de gerenciamento de impressões, seu caráter de ação política, suas possíveis estratégias e táticas, bem como a metáfora dramaturgica para o estudo do GI, apresentam-se a seguir algumas considerações sobre poder e influência social, pois acredita-se que estes conceitos são essenciais para o entendimento do gerenciamento de impressões como meio de influência social, bem como servem para se visualizar de que forma o GI é entendido por estudiosos do poder e da influência social.

2.4 PODER – DIFERENTES ABORDAGENS

Pode-se observar que, em muitos estudos sobre as organizações, o poder é freqüentemente uma categoria analítica menosprezada. Entretanto, Handy (1978, p. 126) salienta a importância do poder ao destacar que “poder e influência constituem a tessitura sutil das organizações e, na verdade, de todas as **interações**” (ênfase adicionada).

Observa-se que as abordagens, concepções e definições de poder na literatura são as mais diversas, podendo variar segundo os pressupostos ontológicos e epistemológicos adotados pelos estudiosos. Como salienta Lukes (1980a, p. 823), “teorias diferentes e contraditórias, bem como visões de mundo, oferecem maneiras diferentes de conceber o poder e a autoridade e as relações entre eles”.

De acordo com Lukes (1980a), as concepções de poder podem ser divididas em duas grandes categorias; uma que considera o poder de forma **simétrica** e outra que o considera de forma **assimétrica**. As concepções simétricas consideram o poder como uma capacidade ou realização coletivas nas quais todos podem ganhar, pressupondo que as relações sociais são potencialmente harmoniosas e comunais. As concepções de poder como assimétrico tendem a envolver o conflito e a resistência, pressupondo as relações sociais como competitivas e conflituosas. Vale ressaltar que, nesta tese, adota-se uma visão assimétrica do poder. Na concepção assimétrica, os principais modos de conceituar o poder são os enfoques do **controle**, da **dependência** e da **desigualdade** (LUKES, 1980a). Sob o enfoque do controle (ou aquiescência), o poder representa o domínio da vontade de uns sobre a de outros, sendo então o conflito e a resistência essenciais ao poder. Na relação de dependência o alvo do poder depende de alguma forma do detentor do poder. A idéia de poder como desigualdade repousa em “uma noção distributiva que focaliza as capacidades diferenciais dos atores dentro de um sistema para assegurar vantagens e recursos valiosos, mas escassos” (LUKES, 1980a, p. 828).

Hardy (1994), ao discutir o poder e a política nas organizações, apresenta quatro dimensões do poder - **tomada de decisão**, **não-tomada de decisão**, **poder simbólico** e **poder**

do sistema - as quais, segundo a autora, refletem o desenvolvimento do conceito de poder na literatura e ampliam as dimensões do poder apresentadas por Lukes (1980b).

Conforme Lukes (1980b, p. 11), a dimensão da tomada de decisões, a qual o autor chama de **visão unidimensional** do poder, “envolve um foco no comportamento da tomada de decisões em questões sobre as quais há um observável conflito de interesses (subjetivos), vistos como expressas preferências de política, reveladas pela participação política”. Como salienta Hardy (1994), os primeiros estudos sobre poder focaram exclusivamente o processo de tomada de decisão, nos quais o objetivo era a identificação de quem preponderava, determinando assim, quais indivíduos ou grupos tinham mais poder na vida social (LUKES, 1980a).

Nas palavras de Hardy (1994), a **não-tomada de decisões** (ou **visão bidimensional**, para LUKES, 1980b) tipicamente é usada pelos grupos dominantes para proteger o *status quo*, pois este processo tende a dar suporte e reforçar os vieses existentes no processo decisório. Entretanto, a autora salienta que a não-tomada de decisão também pode ser associada a grupos sem poder na organização e a processos de mudança.

Segundo Hardy (1994), o poder sendo visto sob a **perspectiva simbólica (visão tridimensional** nas palavras de LUKES, 1980b), encontra-se próximo à ação, usando as bases de poder para assegurar complacência (aquiescência). Nesta visão, os atores estão atentos a queixas e conflitos e, como resultado, manipulam o processo para suprimir questões perigosas. Dessa forma, o poder pode ser usado com a intenção específica de assegurar que a oposição não ocorra. A habilidade de moldar valores, preferências, cognições, percepções, pode significar que queixas e questões não surjam ou, se surgirem, que elas não sejam articuladas ou transformadas em demandas e desafios (HARDY, 1994).

Hardy (1994) argumenta que as três dimensões de poder apresentadas por Lukes (1980b), discutidas anteriormente, possuem uma característica em comum: a utilização de **estratégias deliberadas e conscientes** por parte dos atores organizacionais no sentido de mobilizar poder. Entretanto, a autora aponta um outro aspecto do poder que gera conseqüências e resultados sem ser conscientemente mobilizado – o **poder do sistema**. Esta dimensão do poder repousa na aceitação inconsciente de valores, tradições, culturas e estruturas de uma dada instituição ou sociedade (HARDY, 1994). Entretanto, vale destacar que esta dimensão parece muito próxima da visão mais ampla do poder simbólico como forma de criar ou moldar elementos simbólicos da cultura organizacional apresentada por Alvesson (1996).

Tendo sido feitas considerações sobre algumas das diferentes visões de poder, discute-se a seguir o poder e a influência social.

2.4.1 O Poder e a Influência

O poder, como foi destacado anteriormente, é um fenômeno que possui diversas conceituações nas ciências sociais. As definições de poder apresentadas a seguir refletem a visão assimétrica do poder e estão associadas aos enfoques do controle, da dependência e da desigualdade (LUKES, 1980a).

Handy (1978) estabelece uma distinção útil entre o **poder**, que é a capacidade de influenciar, ou seja, um recurso e a **influência**, considerada pelo autor como um processo ativo. Conforme French e Raven (1959) o poder social é definido como a habilidade potencial de um indivíduo (o agente ou ator) para influenciar um outro indivíduo (o alvo).

O poder é conceituado por Worchel *et al.* (1991, p. 107) como sendo “a habilidade de uma pessoa de recompensar ou punir, ajudar ou ferir outra pessoa”. Assim, ainda segundo os autores, a pessoa que ocupa a posição de baixo-poder em uma relação é aquela que tem menos poder para recompensar ou castigar outros.

Nas palavras de Schlenker (1980), poder social é a habilidade para influenciar as pessoas. De acordo com Worchel *et al.* (1991), a diferença real e essencial entre influência e poder é que a influência realmente muda o comportamento de outra pessoa, enquanto poder é basicamente a habilidade, o potencial de realizar tal mudança. O poder social é o potencial para a influência (RAVEN, 1990 e 1992; RAVEN e SCHARZWALD, 1998). Sob este ponto de vista, o poder forma a base para a habilidade que indivíduos ou grupos têm para influenciar ou mudar o comportamento de outros. O poder também pode ser visto como o potencial que um indivíduo tem de influenciar o comportamento de outras pessoas ou resistir às tentativas de influência por parte de outros.

Handy (1978) define a **influência** como o processo pelo qual um indivíduo modifica as atitudes ou os comportamentos de outro. O autor salienta ainda que é o poder que capacita o indivíduo (ou ator social, como é considerado nesta tese) a fazê-lo. A influência é definida por French e Raven (1959) como uma força que o ator exerce sobre o alvo para induzir uma mudança no alvo, incluindo mudanças em comportamentos, opiniões, atitudes, objetivos, necessidades e valores.

Para Schlenker (1980), influência é a habilidade de alguém em produzir uma mudança ambiental que não aconteceria sem a sua **ação**. Vale ressaltar que, neste estudo, entende-se a ação como “todo processo pelo qual um organismo identificável (agente) emite um

comportamento (ou uma seqüência de comportamentos coordenados) que produz um efeito observável sobre si mesmo ou sobre o ambiente” (DORON e PAROT, 2002, p. 22). Influência social é a produção de mudança nas pessoas (em suas atitudes e ações), destacando-se que a influência social está prioritariamente voltada para a mudança de comportamento ao invés da mudança atitudinal (SCHLENKER, 1980). Influência social, de acordo com Worchel *et al.* (1991), envolve o exercício do poder por uma pessoa ou grupo, que objetiva influenciar o comportamento de outro.

Para Raven (1990 e 1992) e Raven e Scharzwald (1998) a influência social é uma mudança nas crenças, atitudes ou comportamentos de um indivíduo (alvo da influência), a qual é resultado de uma ação, ou da presença, de uma outra pessoa ou grupo (agente influenciador). Marc e Picard (1992, p 197), por sua vez, consideram a influência social como:

Uma das dimensões fundamentais da interação; poderíamos mesmo defender que as duas noções se sobrepõem largamente, pois, na sua própria definição, a interação implica que sujeitos ajam uns sobre os outros, e que a influência, quando se exerce no quadro de uma relação interpessoal, passa por um processo de interação.

Marc e Picard (1992) chamam a atenção para o fato de que a noção de influência foi elaborada, sobretudo, pela Psicologia Social e inicialmente concebida como um efeito de coação de um agente sobre um sujeito. Entretanto, ainda conforme os autores, a influência revelou ser um processo interativo complexo. Assim, sob um enfoque psicológico, a influência social pode ser definida como “uma modificação provocada nos juízos, opiniões e atitudes de um indivíduo por influência de outrem” (DORON e PAROT, 2002, p. 425).

Com base nos conceitos apresentados acima, define-se nesta tese o **poder social** como a capacidade de um ator de influenciar atitudes e comportamentos de um alvo. A **influência social**, por sua vez, é definida como o uso do poder social, compreendendo as ações (ou inações) que caracterizam o exercício do poder.

Acredita-se que ao se abordar o tema influência, deve-se discutir as formas por meio das quais os indivíduos efetivamente exercem a influência. Barry e Shapiro (1992, p. 1429) consideram que as **táticas de influência** “são ações que as pessoas adotam para mudar as atitudes, crenças ou comportamentos de indivíduos-alvo”. Conforme Barry e Shapiro (1992), os pesquisadores que estudam o uso da influência nas interações têm buscado descobrir a gama de táticas de influência, identificar os fatores situacionais determinantes da escolha das táticas e compreender as conseqüências de determinados comportamentos táticos.

Kipnis e Schmidt (1985) conduziram um estudo envolvendo casais e gerentes, no sentido de verificar que tipos de influência os indivíduos usam em situações pessoais e de trabalho e por quê eles escolhem tais táticas. Segundo o estudo, as táticas de influência podem ser divididas em três estratégias básicas: **enérgicas**, **racionais** e **brandas**²⁶. Conforme Kipnis e Schmidt (1985), as táticas enérgicas envolvem exigências, falar em voz alta e assertividade. As táticas racionais envolvem o uso de lógica e barganha para demonstrar porque a submissão ou a realização de um acordo é a melhor solução. Ao usarem as táticas brandas, por sua vez, as pessoas agem de forma agradável e lisonjeiam, adulam outros.

De acordo com Somech e Drach-Zahavy (2001), as estratégias enérgicas constituem-se meios pelos quais o agente espera que a obediência às suas demandas seja obtida. Estes meios podem ser tanto solicitações diretas e assertivas por obediência quanto solicitações intermediadas por manipulativas, como ameaças e agressões (SOMECH e DRACH-ZAHAVY, 2001). As estratégias racionais, que envolvem a utilização de barganha e lógica, consistem no apelo ou na tentativa de obter um raciocínio instrumental por parte do alvo. O objetivo, segundo Somech e Drach-Zahavy (2001), é oferecer ao alvo um curso de ação congruente com a demanda do agente e que irá, presumivelmente, maximizar o valor esperado de algum resultado que é importante para o alvo. Segundo Barry e Shapiro (1992), táticas brandas incluem exemplos de “o que” uma pessoa diz e características de “como” ela diz algo, buscando influenciar os resultados obtidos. As estratégias brandas são utilizadas quando o agente busca obediência de uma maneira cortês, amigável ou humilde, demonstrando simpatia com o alvo da influência. Estas estratégias envolvem um meio de influência menos agressivo e mais psicológico, sendo projetadas para assegurar a obediência pela própria vontade do alvo (SOMECH e DRACH-ZAHAVY, 2001).

Ao discutirem os efeitos interativos da combinação de táticas de influência, Barry e Shapiro (1992, p. 1431) destacam que “existe uma sobreposição conceitual entre as táticas de influência, de amabilidade e de lisonja e aqueles comportamentos considerados pelos psicólogos sociais como insinuação”. De acordo com Barry e Shapiro (1992), existem bases conceituais para a idéia de que comportamentos brandos ou de insinuação, quando usados com sucesso, promoverão a submissão, a complacência, em situações de influência social. O alvo da influência tende a responder favoravelmente à atratividade, à credibilidade, à perícia e à probidade do agente da influência, e as táticas brandas são projetadas para amplificar estas características do agente (BARRY e SHAPIRO, 1992).

²⁶ Do original *hard, rational e soft*.

Possíveis situações que podem levar à escolha de uma das três estratégias de influência são apontadas por Kipnis e Schmidt (1985) e estão apresentadas no Quadro 5, a seguir.

Quadro 5 - Situações e a Escolha das Estratégias de Influência

ESTRATÉGIA	SITUAÇÃO EM QUE É UTILIZADA
Enérgica	<ul style="list-style-type: none"> • O agente da influência tem a vantagem • A resistência é prevista • O comportamento do alvo da influência viola normas sociais ou organizacionais
Racional	<ul style="list-style-type: none"> • O alvo da influência está em vantagem • A resistência é prevista • O objetivo é conseguir benefícios para si mesmo
Branda	<ul style="list-style-type: none"> • Nem o agente nem o alvo da influência têm uma real vantagem de poder • A resistência não é prevista • O objetivo é conseguir benefícios para si mesmo e para a organização

Fonte: baseado em Kipnis e Schmidt (1985).

Kipnis e Schmidt (1985) chamam a atenção para o fato de que as estratégias apresentadas por eles, descrevem táticas do ponto de vista do agente da influência. Além disso, os autores salientam que as razões para a escolha de cada uma das estratégias apresentadas no Quadro 5 são generalizações e não descrevem necessariamente como uma determinada pessoa irá agir em uma determinada situação. Nas palavras de Kipnis e Schmidt (1985, p. 46), “as pessoas podem usar táticas de influência por hábito, falta de premeditação ou falta de sensibilidade social”.

Ao se examinar como as pessoas usam a influência, observa-se que elas usam diferentes estratégias e táticas dependendo da situação e da pessoa a ser influenciada. A escolha da estratégia e das táticas depende dos objetivos do alvo, do poder relativo de sua posição e das expectativas em relação à vontade dos outros de fazerem o que o alvo deseja (KIPNIS e SCHMIDT, 1985).

Conforme Kipnis e Schmidt (1985), no ambiente de trabalho os gerentes freqüentemente recorrem a táticas brandas de influência quando querem algo de seus superiores. Porém, quando gerentes desejam persuadir os seus superiores a aceitar idéias, eles utilizam, mais provavelmente, a razão e a lógica (táticas racionais). As táticas enérgicas, segundo Kipnis e Schmidt (1985), também podem ser usadas em relação aos superiores quando os gerentes não podem demovê-los de outras formas.

Ao discutirem a posição de poder, Kipnis e Schmidt (1985, p. 44) destacam que “as pessoas que controlam recursos, emoções ou finanças valorizados por outros, claramente têm a vantagem no relacionamento, quer ele seja comercial quer pessoal”. Conforme Kipnis e

Schmidt (1985), as pessoas que têm o controle do relacionamento freqüentemente recorrem a táticas enérgicas para conseguir o que querem. Aquelas pessoas que dividem o poder barganham racionalmente e freqüentemente chegam a um acordo, ou seja, utilizam táticas racionais. As pessoas que têm menos poder na relação, usualmente preferem utilizar táticas brandas.

2.4.2 Bases de Poder

Conforme Handy (1978), existem diversas classificações e categorizações do poder em ambientes sociais e organizacionais. Corroborando a afirmação acima, Hardy (1994) salienta que são várias as bases de poder e que elas têm sido delineadas em um número de recursos distintos. Segundo Hardy (1994), o poder cabe àqueles que controlam recursos escassos e valiosos que fazem com que outros dependam deles. Ainda conforme a autora, diversos fatores têm sido relacionados com o poder, dentre eles: habilidade de controlar a incerteza; especialidade; credibilidade e prestígio; acesso e contato com membros de altos escalões; controle de dinheiro, recompensas e sanções; e legitimidade. Para Hatch (1997, p. 283), poder, de um modo geral, pode “envolver o uso de coerção (a ameaça da força), recompensas (controle de recursos materiais desejados pelo alvo), normas (a legitimidade conferida por pressupostos culturais e valores) e conhecimento (controle sobre uma informação única e necessária)”.

Ao se discutir bases de poder, não se pode deixar de mencionar um dos mais citados trabalhos na literatura sobre **poder social**, French e Raven (1959). Os cinco tipos mais conhecidos de poder estão incluídos na classificação feita por French e Raven (1959), são eles: **de recompensa**, **coercitivo**, **legítimo**, **referente**, e **de especialista**. Uma sexta base, o **poder de informação**, foi posteriormente adicionada.

As bases de **poder de recompensa** e **coercitivo** dependem da habilidade do ator em aplicar no seu alvo, respectivamente, resultados positivos e negativos. O poder de recompensa é a capacidade do agente de recompensar o alvo por comportamentos desejados pelo agente e o poder coercitivo origina-se na habilidade do agente de punir o alvo ou de impedi-lo de obter as recompensas desejadas (SOMECH e DRACH-ZAHAVY, 2002). O **poder legítimo** é baseado na convicção do alvo de que o ator tem um direito legítimo de exercer influência e que o alvo tem a obrigação de aceitá-la. Para Somech e Drach-Zahavy (2002), o poder legítimo está baseado na autoridade formal do agente e refere-se às percepções sobre prerrogativas, obrigações e responsabilidades que estão associadas a uma posição na organização. O **poder de referência** depende da identificação do alvo com o ator. Conforme

Somech e Drach-Zahavy (2002), o poder de referência surge quando a pessoa alvo se identifica com o agente influenciador. Por sua vez, o **poder de especialista** do ator depende do alvo atribuir um conhecimento ou experiência superior ao ator. O poder de especialista origina-se da atribuição de perícia, habilidade e conhecimento ao agente influenciador (SOMECH e DRACH-ZAHAVY, 2002). Finalmente, o **poder de informação** está baseado na relevância e na validade percebida da informação dominada pelo ator.

Raven (1992) oferece uma diferenciação entre as bases de poder, a qual apresenta um maior detalhamento em comparação com a tipologia original (Tabela 2).

Tabela 2 - Detalhamento das Bases de Poder Social

BASES DE PODER	DIFERENCIAÇÃO
Coerção	Coerção Impessoal
	Coerção Pessoal
Recompensa	Recompensa Impessoal
	Recompensa Pessoal

Legitimidade²⁷	Legitimidade Formal (Poder da posição)
	Legitimidade de Reciprocidade
	Legitimidade de Equidade
	Legitimidade de Dependência (Incapacidade ²⁸)
Especialização	Especialização Positiva
	Especialização Negativa
Referência	Referência Positiva
	Referência Negativa

Informação	Informação Direta
	Informação Indireta

Fonte: adaptado de Raven (1990 e 1992)

Na tipologia original, o **poder coercitivo** e **poder de recompensa** eram tratados em termos de recompensas e ameaças tangíveis, entretanto Raven (1992) salienta que aspectos **subjetivos e intangíveis**, tais como a aprovação ou a desaprovação, podem, respectivamente, constituir poderosas bases de recompensa ou punição. Assim, ainda segundo o autor, devem

²⁷ Dos originais *formal legitimacy*, *legitimacy of reciprocity*, *legitimacy of equity* e *legitimacy of dependence*.

²⁸ Do original *powerlessness*.

ser consideradas **formas pessoais** e **formas impessoais** de exercer poder de recompensa e poder coercitivo.

Raven (1992) aponta que o **poder legítimo** é mais óbvio, mais evidente, quando está baseado em algum tipo de estrutura formal. Entretanto, o autor reconhece que existem outras formas de legitimidade, as quais são mais sutis: **poder legítimo de reciprocidade**; **poder legítimo de equidade** e **poder legítimo de responsabilidade ou dependência**. Segundo Raven, Schwarzwald e Koslowsky (1998), o poder legítimo de reciprocidade origina-se da obrigação do alvo em concordar com os pedidos do agente influenciador, após o agente ter feito algo positivo para o alvo. O poder legítimo de equidade, para Raven, Schwarzwald e Koslowsky (1998, p. 310), baseia-se na norma da equidade, ou seja, “essencialmente o agente exige submissão para compensar pelo trabalho duro ou tolerância do agente, ou por algum mal infligido pelo alvo”. A norma de responsabilidade social é a base do poder legítimo de dependência. Esta norma “obriga” uma pessoa a auxiliar uma outra pessoa que esteja precisando de ajuda (RAVEN, SCHWARZWALD e KOSLOWSKY, 1998)

Quanto às bases de **poder de especialização** e de **poder de referência**, Raven (1992) reconhece que ambas as bases foram consideradas apenas em sua forma positiva na tipologia original. Porém, o autor argumenta que devem ser incorporados os conceitos de **poder negativo de especialização** e de **referência**.

Conforme Raven (1992), o **poder de informação** ou **de persuasão**, está fundamentado na informação ou no argumento lógico utilizado pelo agente influenciador. Contudo, nas palavras de Raven (1992, p. 221), a “informação pode às vezes ser mais efetiva se ela é apresentada indiretamente”.

Somech e Drach-Zahavy (2002) salientam que, em uma organização, o poder é derivado tanto das oportunidades inerentes à posição de um indivíduo na hierarquia (poder legítimo, coercitivo e de recompensa) quanto de atributos pessoais e interpessoais (poder de referência, de especialista e de informação), pois, apesar do *status* formal ser um determinante essencial do poder potencial em uma organização, ele é apenas um dos determinantes do poder de um indivíduo.

A proposição original sobre as bases de poder social apresentada por French e Raven (1959) posteriormente aperfeiçoada por Bertran Raven, agregou, acredita-se, capacidade explicativa ao estudo dos constructos poder e influência. Dessa forma, é apresentado, a seguir, o modelo de poder desenvolvido por Raven (1990), o qual discute as relações interpessoais de poder tomando como base a análise clássica de French e Raven (1959).

2.4.3 O Modelo Poder/Interação de Influência Interpessoal

Como nesta tese entende-se o processo de influência como uma relação interacional, acredita-se que o Modelo de Poder/Interação de Influência Interpessoal (Figura 5) oferece o ponto de partida adequado para se discutir o GI associado a poder e a influência social nas organizações. Marc e Picard (1992, p. 207) apontam que: “o processo de influência social inscreve-se, pois, numa relação interativa na qual os fatores subjetivos tendem a sobrepor-se à realidade objetiva e à racionalidade”.

Raven (1990) apresenta o modelo de poder/interação de influência interpessoal, o qual procura estender as bases originais de poder, apresentadas por French e Raven (1959). Apesar de não apresentar uma descrição muito mais detalhada das bases de poder, o avanço principal do modelo apontado por Raven (1990) em relação à classificação original de bases de poder feita por French e Raven (1959), está em oferecer uma visão dinâmica do poder e dos processos de influência. Raven (1990) propõe que há seis bases de poder, ou recursos, que um agente influenciador pode utilizar para obter uma mudança nas convicções, atitudes ou comportamentos de uma pessoa (alvo): promessa de recompensa, ameaça de castigo (coerção), legitimidade, perícia, referência (ou identificação), e informação (persuasão). A existência de outros meios²⁹ pelos quais as pessoas podem influenciar outras é destacada por Raven (1990), que aponta o que chama de **manipulação ambiental** como um deles. Na manipulação ambiental o ator não influencia o alvo diretamente, mas modifica a situação de tal forma que o alvo é levado a aceitar a influência.

Conforme Raven (1990), dentre os aspectos que motivam o agente estão a consecução de objetivos extrínsecos, a satisfação de necessidades internas, os requerimentos do papel, o desejo de beneficiar ou prejudicar e o desejo de *status* aos olhos do alvo ou de outros. O modelo descreve o agente, basicamente, como **um ator racional** que avalia custos e benefícios das bases de poder disponíveis, antes de utilizar uma delas para influenciar o seu alvo.

De acordo com Raven (1990, p. 507), o agente influenciador avalia a disponibilidade de bases de poder em determinada situação e:

Tendo determinado quais bases de poder podem estar disponíveis, o agente deve avaliar estes cursos alternativos de ação no que se refere a se eles serão efetivos em implementar a mudança. (...) Um agente influenciador racional avalia as suas bases de poder em termos da situação e da natureza do alvo sobre o qual a influência será tentada.

²⁹ Estes são considerados por Raven (1992) como métodos menos diretos de influência.

O agente pode, além de selecionar uma estratégia de influência, decidir que alguns cuidados podem ser necessários antes da tentativa de exercício de poder. Estes preparativos variam de acordo com as bases de poder selecionadas. Por exemplo, caso escolha utilizar a base de poder de informação, a qual está associada à persuasão, o agente deveria cuidadosamente **ensaiar as suas falas, examinar a lógica de seu argumento e praticar a sua apresentação** (RAVEN, 1990).

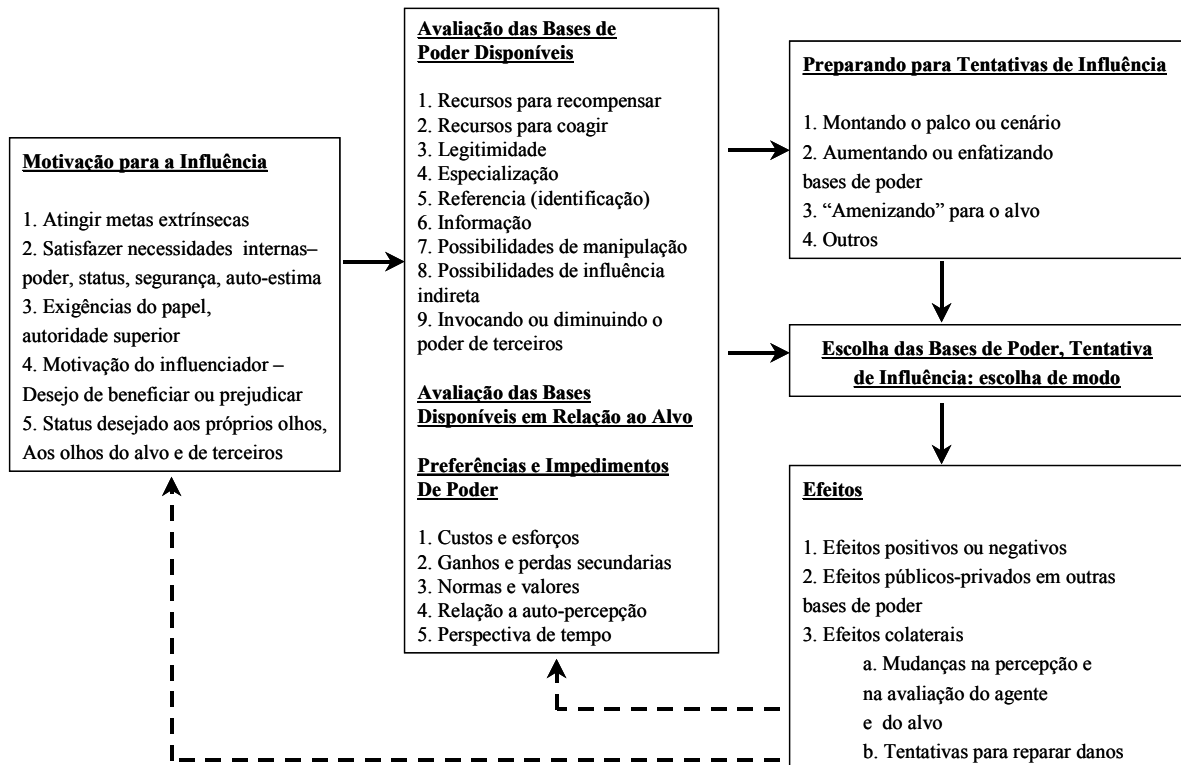


Figura 5 - Modelo de Ação de Poder da Perspectiva do Agente Influenciador

Fonte: Raven (1992)

Um outro elemento constituinte da etapa de preparação para exercer a influência apontada por Raven (1990), é o **estabelecimento do palco** onde a interação irá se desenvolver. Segundo o autor, o agente influenciador pode algumas vezes aumentar o seu poder de acordo com o local e a forma do encontro social. Goffman (1959) e Schlenker (1980) chamam a atenção para a possibilidade de alguém aumentar a sua influência por meio do estabelecimento de um cenário adequado para a interação social. Ao que parece, esta atividade desenvolvida pelo agente está ligada à tentativa de influenciar a **definição da situação** na qual a interação ocorrerá, correspondendo ao que Raven (1990) denomina de manipulação ambiental, discutida anteriormente.

Ao discutir o processo de preparação do palco para o uso do poder social, Raven (1992, p. 223) salienta que “embora o agente influenciador possa frequentemente ter imediato acesso às suas bases de poder, frequentemente é o caso de que alguns preparativos ou montagem do palco são necessários”. Raven (1992) explicitamente aponta algumas das **estratégias de gerenciamento de impressões**, descritas por Goffman (1959), Schlenker (1980) e Jones e Pittman (1982), como dispositivos para montagem do palco visando ao uso de uma estratégia de poder específica. Apresenta-se no Quadro 5, alguns **dispositivos preparatórios** indicados por Raven (1992), os quais podem ser considerados ações de gerenciamento de impressões e parecem se enquadrar na fase de **atuação** apontada por Gardner e Avolio (1998) e discutida anteriormente no tópico 2.2.2.4.

Quadro 6 – Dispositivos Preparatórios para Aumentar ou Enfatizar Bases de Poder

DISPOSITIVOS PREPARATÓRIOS ³⁰	DESCRIÇÃO
Estabelecer Poder de Informação	Apresentar um <i>background</i> informacional, o qual pode subsequenteiramente servir para aumentar a influência baseada em informações.
Intimidação	Intimidar, coagir, apresentar uma imagem que mereça medo.
Insinuação	Aumentar a atração do alvo em relação ao agente.
Enfatizar Pontos em Comum	Enfatizar os pontos em comum nas experiências passadas, objetivos etc. Estimular a identificação entre o alvo e o agente.
Autopromoção	Enfatizar a posse de conhecimentos superiores por parte do agente.
Autorização para Posição Legítima de Poder	Fazer referências às normas formais relacionadas ao cargo ocupado pelo agente; referir-se às suas habilidades em controlar recompensas e punições, além do seu acesso a especialista e interesses em comum.
Fazer Favores visando à Legitimidade Recíproca	Fazer favores para o alvo; enfatizar a dependência do agente em relação a resposta do alvo; referir-se a algum mal que o alvo tenha imposto ao agente.
Indução de Culpa visando a Legitimidade da Equidade	Fazer uma solicitação a qual o alvo não estaria disposto a aceitar, no sentido de induzir a culpa, em preparação para outra solicitação pretendida pelo agente.
Demonstrar Efetiva Supervisão	Evidenciar a efetiva capacidade do agente em supervisionar os comportamentos do alvo.

Fonte: adaptado de Raven (1992)

³⁰ Do original *to establish informational power, intimidation, ingratiation, emphasizing commonality, self-promotion, authorization for legitimate position power, favor-doing for legitimate reciprocity, guilt induction for legitimate equity e demonstrating effective surveillance.*

Segundo Raven (1992) para estabelecer **poder de informação**, o agente influenciador pode fornecer ao alvo algum histórico informacional, no sentido de estabelecer as bases para o processo de persuasão. Em termos dramaturgicos, este procedimento parece poder ser entendido como parte da **ação anterior**, ou seja, dos acontecimentos ocorridos antes do início da peça e que, de alguma forma, são importantes para a compreensão do que ocorre em cena, quando não determinantes da própria evolução da ação dramática. Uma vez que a ação dramática se desenvolve numa progressão de causa e efeito, a ação anterior, para o ator, é toda aquela que, de alguma forma, motiva ou justifica uma determinada cena ou situação (VASCONCELLOS, 1987).

O efetivo uso da coerção pode depender, conforme Raven (1992), do ator (agente influenciador) demonstrar ao alvo (ou audiência) que possui não só os meios para coerção, mas também está pronto e disposto a utilizá-los e arcar com as possíveis conseqüências, o que caracteriza a estratégia de **intimidação**. Em relação à **insinuação**, Raven (1992, p.225) salienta que “para utilizar recompensa ou coerção pessoal, ou poder de referencia, o agente pode primeiro tentar se insinuar para o alvo, com elogios bem-colocados, lisonja etc.”.

Outro dispositivo preparatório possível é **ênfatisar pontos em comum**, no qual o ator, também buscando estabelecer o poder de referência, busca desenvolver um senso de identificação com o alvo. Para aumentar ou enfatizar a base de poder de especialista, Raven (1992) salienta que pode ser útil para o agente demonstrar seus conhecimentos superiores (conhecimento técnico, treinamento, experiência) ao alvo, o que constitui um processo de **autopromoção**.

O processo de **autorização para posição legítima de poder** caracteriza-se pela demonstração clara de que o ator tem o direito de exercer autoridade, ou seja, caracteriza-se pelo estabelecimento da legitimidade formal da posição de poder do agente influenciador (RAVEN, 1992). Segundo Raven (1992) realizar favores ou enfatizar os vários favores feitos anteriormente para o alvo constituem o processo de **fazer favores visando à legitimidade recíproca**.

No sentido de buscar a **indução de culpa visando a legitimidade da equidade**, o agente influenciador pode tentar convencer o alvo de que este lhe causou prejuízo ou dor, pelo qual o agente merece uma compensação do alvo (RAVEN, 1992). Finalmente, o agente pode buscar **demonstrar efetiva supervisão**, ou seja, tentar tornar evidente a sua capacidade de supervisionar, monitorar as atividades do alvo, o que está relacionado ao uso das bases de poder de recompensa e de coerção.

Pode-se perceber similaridades entre os dispositivos preparatórios (RAVEN, 1992), as estratégias de GI (JONES e PITTMAN, 1982) e as táticas de GI apresentadas anteriormente nos Quadros 2, 3 e 4, o que parece corroborar as conexões entre GI, poder e influência social defendidas nesta tese. Ao tratar dos dispositivos preparatórios, Raven (1992, p. 225) discute o que chama de confusão entre “as reais bases de poder e os dispositivos preparatórios para o seu uso”. Como apresentado acima, Raven (1992) atribui a algumas estratégias de GI o caráter de dispositivos preparatórios. Entretanto, pode-se argumentar que, em se adotando a metáfora dramática para entender de forma mais ampla o processo de gerenciamento de impressões, categorizar os comportamentos de GI apenas como dispositivos preparatórios é uma abordagem limitada.

Apesar do Modelo de Poder/Interação de Influência Interpessoal, discutido por Raven (1986, 1992 e 1993) e Raven e Koslowsky (1998), dar ênfase à perspectiva do **agente influenciador**, é importante salientar que o modelo também compreende a discussão do processo sob **a perspectiva do alvo**.

O modelo de Poder/Interação também descreve possíveis conseqüências de uma tentativa de influência, como mudanças na motivação do agente para influenciar o alvo, na sua avaliação das bases de poder disponíveis, nos sentimentos envolvidos e nas percepções tanto do agente quanto do alvo. Também, por parte do alvo, vários efeitos além da aceitação privada ou complacência pública podem acontecer como resultado de uma tentativa de influência, tais como mudanças nas percepções do alvo em relação a si mesmo e em relação ao agente, bem como mudanças na relação de poder.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para a investigação do problema de pesquisa proposto e para o alcance dos objetivos específicos apresentados anteriormente. Bryman (1992, p. 28) define a metodologia adotada em uma pesquisa como “a estrutura e a orientação geral de uma investigação (...), a qual provê um modelo de trabalho dentro do qual os dados são coletados e analisados”. Assim, com base na orientação de Bryman (1992), apresenta-se a seguir a estrutura de investigação adotada neste estudo, bem como considerações teóricas, as quais, acredita-se, corroboram as escolhas feitas pelo pesquisador.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Adotou-se nesta pesquisa a abordagem **qualitativa** para a coleta e a análise dos dados. Conforme Bryman (1992), a pesquisa qualitativa não é simplesmente uma pesquisa quantitativa sem números, pois a abordagem qualitativa de pesquisa envolve um conjunto inteiramente diferente de crenças acerca de como devem ser estudadas as organizações e os seus participantes. De acordo com Merriam (1998) o termo “pesquisa qualitativa” é um conceito amplo, o qual cobre várias formas de investigação. Entretanto, o pressuposto filosófico-chave comum a todos os tipos de pesquisa qualitativa é a **visão da realidade social como socialmente construída** pelos indivíduos em suas interações. Assim, as pesquisas qualitativas procuram entender e explicar o significado dos fenômenos sociais, causando o menor distúrbio possível no ambiente natural (MERRIAM, 1998). Ao discutir o desenho da pesquisa qualitativa, Janesick (2000, p. 382) aponta que “o pesquisador qualitativo estuda um cenário social para entender o significado da vida dos participantes, nos termos dos próprios participantes”. Merriam (1998) indica cinco características comuns a todas as formas de pesquisa qualitativa:

1. O interesse-chave é entender o fenômeno da perspectiva dos participantes e não do pesquisador;
2. O pesquisador é o instrumento principal para a coleta e a análise dos dados;
3. A coleta de dados envolve usualmente o trabalho de campo;
4. Emprega-se fundamentalmente uma estratégia indutiva de pesquisa; e
5. O produto do estudo qualitativo é abundantemente descritivo – palavras e figuras são usadas para transmitir o que o pesquisador apreendeu do fenômeno.

Acredita-se, dadas as características do tema estudado e pelo exposto acima, que a adoção de uma abordagem qualitativa foi a mais adequada para a investigação.

A estratégia de **estudo de caso** foi adotada para a realização desta pesquisa. De acordo com Hartley (1994), o estudo de caso não é um método, mas sim uma estratégia de pesquisa. Hartley (1994) destaca que os métodos usados na estratégia de estudo de caso podem ser qualitativos, quantitativos ou ambos. Entretanto, o autor salienta que, em geral, utilizam-se os métodos qualitativos associados ao estudo de caso, pois estes são mais adequados ao tipo de questões que se pode responder. Segundo Joseph (2000, p. 9), “um caso funciona como uma ‘configuração pontual’ destinada a ilustrar uma lógica estrutural (da reprodução, da dominação ou da mudança) propondo-lhe uma vinheta local”.

Nas palavras de Patton (2002, p. 447) o estudo de caso “constitui um modo específico de coletar, organizar e analisar dados; assim, ele representa um processo analítico. O propósito é coletar informações compreensivas, sistemáticas e em profundidade sobre cada caso de interesse”. Um caso pode ser um indivíduo, um grupo, uma organização, uma cultura etc., bem como também pode ser um incidente crítico, um período na vida de uma pessoa, ou seja, qualquer coisa que possa ser definida como algo específico, único e com “fronteiras” determináveis (PATTON, 2002). Assim, com base no exposto, acredita-se que a utilização de uma abordagem qualitativa e a estratégia de estudo de caso é a maneira mais adequada para se investigar o tema de pesquisa proposto neste estudo.

Como *locus* para a realização o estudo de caso optou-se pela **Sede da Administração Regional do SESC Pernambuco**, localizada na Rua 13 de maio, nº 455, no bairro de Santo Amaro, na cidade do Recife. O principal critério para a escolha da organização estudada foi o acesso do pesquisador à organização, o que se constituiu um fator decisivo na obtenção de dados e de informações. Na organização foram observadas as interações de dois grupos específicos: o **Grupo Gestor**, composto pelos Diretores da organização e por um consultor externo; e o **Fórum Gerencial**, composto pelos Diretores, Gerentes das Unidades, Coordenadores, Chefes de Seção e pelo consultor externo. Além disso, foi realizada a observação das atividades cotidianas dos Diretores.

3.2 TRABALHO DE CAMPO

No que se refere às formas de estudo do gerenciamento de impressões, Rosenfeld, Giacalone e Riordan (1995 e 2002) apresentam, como técnicas para a pesquisa, os estudos observacionais, os experimentos, os estudos de campo, os estudos longitudinais, o estudo de cenários e as medidas de diferença individuais. Assim, considerando-se a abordagem

qualitativa adotada na pesquisa, a intenção de resgatar a abordagem metodológica utilizada por Erving Goffman no estudo do GI e o fenômeno estudado, optou-se por adotar como técnicas de coleta de dados o **estudo de campo**, a **observação direta**, a **entrevista** e a **análise de documentos e artefatos culturais**.

Os estudos de campo podem ser caracterizados como uma técnica de pesquisa qualitativa na qual se busca abranger e analisar as situações da vida cotidiana, ou seja, as interações sociais “reais” e “autênticas” e não situações “provocadas” e estudadas em laboratório (MARC e PICARD, 1992). Salienta-se que a realização de um estudo de campo constitui uma característica das pesquisas qualitativas (MERRIAM, 1998). O estudo de campo conforme Rosenfeld, Giacalone e Riordan (1995 e 2002), é um método de pesquisa comum no estudo de GI nas organizações. Nos estudos de campo, as relações entre características organizacionais, variáveis pessoais e diversos comportamentos podem ser exploradas pelo pesquisador. Pesquisas que incorporam em sua metodologia o estudo de campo são valiosas para a pesquisa do GI nas organizações, pois elas lidam com aspectos relacionados ao trabalho e à organização, os quais são freqüentemente difíceis de simular e estudar em laboratório (ROSENFELD, GIACALONE e RIORDAN, 1995 e 2002). Os estudos de campo, de acordo com Rosenfeld, Giacalone e Riordan (1995 e 2002), apresentam duas grandes vantagens nos estudos de GI nas organizações. São elas: a análise de funcionários reais em seu contexto organizacional; e a possibilidade de generalizar os achados para outras pessoas que trabalham em organizações.

O estágio inicial do trabalho de campo teve início no dia 28/02/2003, em uma reunião com um dos Diretores da organização. Considera-se que o trabalho de campo, propriamente dito, foi iniciado em 11/03/2003, quando o pesquisador participou pela primeira vez de uma reunião do Grupo Gestor e foi apresentado aos seus integrantes pelo Diretor Regional do SESC/PE. O trabalho de campo foi finalizado em 07/08/2003, perfazendo cerca de 4 (quatro) meses de pesquisa.

Segundo Adler e Adler (1994, p. 378) a observação consiste na “coleta de impressões do mundo ao redor, por meio de todas as faculdades humanas relevantes”. Os autores destacam a natureza essencialmente naturalista da observação, pois ela se realiza no contexto natural, entre os atores - os quais naturalmente participam da interação - e segue o curso natural da vida cotidiana do espaço social estudado. Para Rosenfeld, Giacalone e Riordan (1995 e 2002) os estudos observacionais envolvem assistir a muitas e variadas interações, procurando padrões e, então, sumarizar os padrões encontrados em uma narrativa. Para Adler e Adler (1994, p. 383), “a observação é bem adaptada à perspectiva dramática, porque ela

permite aos pesquisadores capturar uma gama dos atos, de pequenos movimentos a grandes gestos, de pessoas em todas as instâncias da vida”.

Dessa forma, a técnica da observação direta foi usada como a principal fonte de dados neste estudo. Patton (2002) aponta algumas vantagens da observação direta:

1. por meio da observação direta, o pesquisador é mais capaz de compreender e capturar o contexto no qual as pessoas interagem;
2. a experiência “em primeira mão” com o ambiente e as pessoas, permite ao pesquisador ser mais aberto, orientado para as descobertas e indutivo;
3. na observação direta, o pesquisador tem a oportunidade de ver coisas que podem escapar da atenção das pessoas observadas;
4. a observação é uma oportunidade de ir além da percepção seletiva das pessoas; e
5. a proximidade com as pessoas no campo permite ao pesquisador retratar, durante a etapa de interpretação dos dados, o seu conhecimento pessoal, pois “as impressões e sentimentos do observador tornam-se parte dos dados a serem usados na tentativa de entender o ambiente e as pessoas” (p. 264).

As observações realizadas na Sede da Administração Regional do SESC/PE tiveram o objetivo de compreender o contexto no qual as interações e os comportamentos de gerenciamento de impressões ocorriam, identificar estratégias e táticas de GI empreendidas e avaliar os aspectos dramáticos dos comportamentos observados.

Uma característica distintiva fundamental das estratégias observacionais de pesquisa, de acordo com Patton (2002), é a extensão na qual o observador participa do ambiente estudado. Nas palavras de Patton (2002, p. 464), “a extensão da participação é um contínuo que varia da completa imersão no ambiente, como um completo participante, à completa separação do ambiente, como um expectador (...)”. Cabe então apontar que neste estudo o pesquisador buscou adotar a posição de **observador não-participante** ou **total expectador** da realidade estudada, pois esta posição, acredita-se, é a mais adequada à perspectiva dramática. Entretanto, como salienta o próprio Patton (2002), o grau de participação pode mudar, variar, ao longo do tempo em uma pesquisa, não sendo simplesmente uma decisão tomada no início do estudo a respeito de quanto o pesquisador irá participar. Como a intenção do pesquisar foi assumir um papel de total expectador, na primeira reunião com os Diretores da organização, foi esclarecida a opção metodológica adotada. O Pesquisador optou por realizar as observações sem adotar uma lista de estratégias e táticas de GI, pois assim a observação poderia ser mais livre, menos dirigida.

Destaca-se que um importante instrumento de registro de dados na observação direta é o **diário de campo**. Segundo Patton (2002), existem muitas opções de como se fazer diários de campo e não é possível estabelecer uma prescrição universal sobre os mecanismos e procedimentos de como produzir um diário de campo, pois diferentes ambientes levam a diferentes modos de se proceder e a organização do trabalho de campo, em grande parte, é uma questão do estilo pessoal e dos hábitos de trabalho individual do pesquisador. Entretanto, o próprio autor aponta algumas orientações gerais sobre o tema. Para Patton (2002), os diários de campo:

- Devem conter a descrição do que foi observado. Eles devem conter tudo o que o observador acredita que vale a pena anotar. Não se deve confiar em lembranças, as anotações devem ser feitas enquanto a situação está vívida;
- São em primeiro lugar, descritivos. Devendo ser datados e devendo registrar informações básicas, tais como onde a observação aconteceu, quem estava presente, como era o ambiente físico, que interações sociais ocorreram e quais atividades foram desenvolvidas;
- Devem conter, de forma o mais literal possível, citações diretas capturadas durante o trabalho de campo, registrando o que foi dito, bem como as respostas obtidas nas entrevistas, tanto formais quanto informais;
- Contêm também os próprios sentimentos do observador, suas reações às experiências e reflexões sobre o significado e o sentido pessoal do que foi observado;
- Incluem os *insights* do pesquisador, suas interpretações, análises iniciais e hipóteses de trabalho sobre o que está acontecendo no ambiente, bem como o que isto significa.

Com base em Patton (2002), foi utilizado um diário de campo neste estudo, onde estão registradas as datas do contato com os membros da organização, o horário de início e de fim das observações, os comportamentos e as falas dos observados, bem como sentimentos e *insights* do pesquisador em relação ao que estava sendo observado. Aos indivíduos observados foi atribuída uma letra do alfabeto como código usado para proceder aos registros no diário. Vale salientar que as anotações do diário de campo foram realizadas durante o trabalho de campo, com exceção de alguns “eventos sociais” dos quais o pesquisador tomou parte, a convite de membros da organização, quando se considerou que a exibição do instrumento de pesquisa seria inadequada. Os registros no diário de campo totalizaram 309 (trezentos e nove) páginas de anotações.

Ao discutir a entrevista como método de pesquisa qualitativa nas organizações, King (1994, p. 14) aponta que o objetivo da entrevista na pesquisa qualitativa é “ver o tópico de pesquisa da perspectiva do entrevistado e entender como e por que ele ou ela veio a ter esta perspectiva em particular”. King (1994) destaca que as entrevistas variam de acordo com o grau de estrutura imposta, indo de discussões relativamente espontâneas e não estruturadas, usadas no curso de uma observação participante, até guias de entrevista bastante detalhados, porém, ainda flexíveis. Neste estudo, foram utilizadas como técnicas de coleta de dados as **conversações informais** e a **entrevista semi-estruturada**. As conversações informais, abordagem mais aberta de entrevista, que oferece máxima flexibilidade na busca de informações onde elas parecem relevantes e apropriadas (PATTON, 2002), foram comuns durante o trabalho de campo. Conversas entre membros da organização e o pesquisador sobre aspectos pessoais e profissionais eram frequentes e ocorriam em diferentes situações. Durante estas conversas, sempre que possível, o pesquisador procurou obter dados relevantes para a pesquisa. O objetivo deste procedimento foi identificar aspectos da realidade organizacional e do fenômeno estudado que poderiam não ter sido apreendidos na observação direta e nas entrevistas.

Para a realização das entrevistas semi-estruturadas, foi utilizado um **guia de entrevista**. A adoção desta técnica visou a identificação das estratégias de gerenciamento de impressões atribuídos pelos membros da audiência aos atores principais, ou seja, aos Diretores do SESC/PE. Segundo Patton (2002) o guia de entrevistas consiste em questões, ou pontos a serem explorados durante a entrevista. Esta técnica de entrevista procura garantir que as mesmas questões sejam feitas a cada pessoa entrevistada, permitindo, entretanto, que o pesquisador estabeleça uma conversação sobre algo que não estava predeterminado.

Como subsídio para a elaboração do guia de entrevistas tomou-se como base o ***Leader Impression Management Questionnaire*** (LIMQ), instrumento de medida de GI desenvolvido por Gardner e Cleavenger (1998), visando à operacionalização das cinco estratégias de gerenciamento de impressão propostas por Jones e Pittman (1982). Foram incluídas duas questões específicas sobre poder no guia de entrevista: a primeira solicitando que o entrevistado definisse qual era o seu conceito de poder e segunda indagando quais seriam os indicadores de poder na percepção do entrevistado (ver Anexo G). Foram entrevistados três dos quatro Diretores, os quinze Coordenadores e os seis Chefes de Seção, correspondendo a um total de vinte e quatro indivíduos entrevistados. Salienta-se que apenas o Diretor Administrativo-Financeiro não concordou em conceder a entrevista. O tempo médio das

entrevistas foi de 30 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas.

A pesquisa documental neste estudo consistiu na análise de documentos oficiais da organização, incluindo regimentos, atas de reuniões, material de divulgação, plantas dos ambientes físicos e todos os tipos de material impresso que foram considerados relevantes para os objetivos da pesquisa. A utilização deste tipo de documentos como fonte de dados teve como finalidade principal estabelecer o contexto social e físico onde ocorreram os comportamentos e as interações. Merriam (1998, p. 112), ao discutir a coleta de dados qualitativos por intermédio de documentos, utiliza o termo como “um guarda-chuva para se referir a uma ampla gama de materiais escritos, visuais e físicos, relevantes para o estudo que está sendo realizado”. Neste sentido, os registros públicos, os documentos pessoais e o material físico constituem os três principais tipos de documentos disponíveis para pesquisa (MERRIAM, 1998). De acordo com Patton (2002), registros, documentos, artefatos e arquivos, constituem uma rica fonte de informação sobre as organizações. Estes tipos de bases de dados qualitativos são chamados tradicionalmente, na antropologia, de **material cultural** (PATTON, 2002) ou de **artefatos culturais** (MERRIAM, 1998).

Stake (2000) aponta as evidências materiais (ou evidências físicas) como uma fonte de dados para os estudos de caso. Devido a adotar-se, neste estudo, uma perspectiva dramatúrgica, a qual envolve diversos elementos do ambiente físico, considerou-se como artefatos culturais, objetos, tais como móveis, aparatos tecnológicos, ferramentas e instrumentos de trabalho, obras de arte, dentre outras evidências físicas. Como recurso para a coleta de dados sobre os artefatos culturais, foram produzidas pelo pesquisador, fotos dos ambientes físicos da organização. A ênfase recaiu sobre os espaços onde os sujeitos envolvidos na pesquisa realizavam suas atividades cotidianas e onde eram realizadas as reuniões do Grupo Gestor e do Fórum Gerencial. A opção pela utilização desta técnica de coleta de dados foi baseada nas metodologias visuais de pesquisa, enfoque metodológico no qual o pesquisador, ao estudar um fenômeno social, utiliza imagens como fonte de dados (COLLIER, 1973). Vale destacar que os métodos visuais podem utilizar tanto imagens estáticas (fotografias) quanto imagens em movimento (filmes e vídeos), entretanto, para interferir o mínimo possível nas interações, optou-se por apenas produzir fotos dos ambientes sem a presença de membros da organização estudada. O número de imagens produzidas chegou a 95 (noventa e cinco) fotografias. Para a realização das fotos, foi utilizada uma câmera digital.

O processo de **triangulação** foi adotado no sentido de procurar garantir a consistência deste trabalho. Conforme Denzin (1977), a triangulação está associada ao conceito de múltipla operacionalização como um modo de se obter o conhecimento. Segundo Denzin (1977) e Denzin (1978 *apud* PATTON, 2002), a triangulação, pode apresentar quatro variações:

1. **Triangulação teórica** – envolve o uso de várias teorias ou perspectivas na análise e interpretação do mesmo conjunto de dados;
2. **Triangulação de dados** – tenta reunir observações com estratégias de múltiplas amostras, ou seja, observações em diferentes momentos do tempo, diferentes situações sociais e diferentes pessoas em várias formas de interação;
3. **Triangulação metodológica** – envolve a utilização de diferentes métodos ou de variações do mesmo método para se coletar os dados; e
4. **Triangulação de investigadores** – consiste na utilização de diferentes pesquisadores na coleta e revisão dos dados.

Stake (2000) argumenta que, para reduzir a probabilidade de interpretações errôneas, um dos mais comuns procedimentos adotados pelos pesquisadores é a redundância na coleta de dados, o que, segundo o autor, em estudos de caso qualitativos, é chamado de triangulação. A triangulação, conforme Patton (2002) fortalece os resultados de um estudo, por meio da combinação de métodos ou dados. Dessa forma, acredita-se que a utilização do processo de triangulação contribuiu para a descrição e análise dos dados nesta tese.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados obtidos durante a pesquisa, foi qualitativa. O que é coerente com a abordagem qualitativa adotada para a realização do estudo de campo.

No sentido de buscar explorar as possibilidades textuais e analíticas da metáfora dramática adotada nessa tese, buscou-se apresentar os dados seguindo, sempre que possível, a estrutura de um texto teatral. Patton (2002), ao discutir questões e modelos especiais de trabalho para a análise qualitativa, aponta a análise dramática. Conforme Hunt e Benford (1997), a dramaturgia é uma perspectiva que usa a metáfora teatral no sentido de compreender a interação social. Ainda segundo os autores, do ponto de vista dramático, os seres humanos, dentro de um contexto social e temporal específico, agem no sentido de criar significados e demonstrar propósitos, o que envolve o gerenciamento de impressões.

Lindlof e Taylor (2002, p. 233) definem metáfora como “um quadro figurativo de referência no qual nós vemos alguns aspectos do mundo social como se ele fosse um outro objeto diferente”. Para os autores, as metáforas são usualmente utilizadas como quadros interpretativos que constituem um modo vívido e conciso de sugerir idéias complexas. Assim, uma metáfora “cria novos significados pela fusão de dois conceitos que são diferentes na utilização usual” (LINDLOF e TAYLOR, 2002, p. 235). Sendo assim, a apresentação e a análise dos dados foram encadeadas e estruturadas em atos, cenas, com o uso da linguagem dramática sendo adaptada para a discussão do fenômeno organizacional estudado.

Levando-se em conta a questão de pesquisa, que versa sobre como os gestores da Sede Administrativa do SESC Pernambuco utilizam processos de gerenciamento de impressões como um meio de poder e de influência social, os Diretores do SESC/PE foram considerados como **atores protagonistas**. Foram entendidos como platéia ou da **audiência** os Coordenadores, os Chefes de Seção, os Consultores e, inclusive, o Pesquisador³¹. Pode-se classificar em algumas situações outros membros do SESC/PE como **atores coadjuvantes** do espetáculo, pois nas interações sociais, sob a ótica dramática, os limites entre o palco e a platéia e entre os atores e os integrantes da audiência não são intransponíveis. A **lista dos personagens** principais (protagonistas) foi composta pelo Diretor Regional; pela Diretora de Atividades Sociais; pela Diretora da Assessoria de Planejamento; e pelo Diretor Administrativo Financeiro do SESC/PE. Conforme Pavis (2000), a lista de personagens é um elemento do paratexto que se destina ao leitor ou ao encenador do espetáculo. Esta lista é estruturada de maneira variável, mas esforça-se, em geral, para citar todos os personagens, pelo menos aqueles que são suficientemente individualizadas. A ordem dos nomes muitas vezes corresponde à hierarquia social. Assume-se o Presidente da Fecomércio de Pernambuco como o “Diretor” ou o “Encenador” do espetáculo, pois, como elemento de maior poder na estrutura formal da organização (Ver Figura 8), pode ser visto como a “pessoa encarregada de montar a peça, assumindo a responsabilidade estética e organizacional do espetáculo, escolhendo os atores, interpretando o texto, utilizando as possibilidades cênicas à sua disposição” (PAVIS, 1999).

Merriam (1998, p. 151), ao discutir a apresentação e a análise de dados qualitativos, destaca que “a coleta e a análise de dados é uma atividade simultânea em uma pesquisa qualitativa. A análise tem início com a primeira entrevista, a primeira observação, o primeiro documento lido”. Assume-se, para efeito de descrição do processo, que os procedimentos de análise de dados tiveram início formalmente com a transcrição das fitas contendo as

³¹ O Pesquisador atua como narrador do espetáculo.

entrevistas com os Diretores, Coordenadores e Chefes de Seção da Sede do SESC/PE. Com base nas transcrições, foi possível visualizar a definição do conceito de poder e seus indicadores para os membros do SESC/PE escolhidos para participarem deste estudo. Foi possível, então, classificar os indicadores de poder citados nas entrevistas com as bases de poder apontadas no referencial teórico.

Com base nas transcrições, as estratégias de gerenciamento de impressões empreendidas pelos Diretores foram identificadas, adotando-se a categorização de estratégias de GI apontada por Jones e Pittman (1982). Na apresentação e na análise das estratégias de GI dos Diretores consideraram a percepção de seus pares, dos Coordenadores e dos Chefes de Seção da organização. Os resultados das entrevistas foram discutidos de forma descritiva.

As informações obtidas nos documentos formais do SESC/PE permitiram a caracterização da organização estudada, bem como o estabelecimento do contexto no qual os processos de gerenciamento de impressões e as relações de poder e influência ocorriam. Artefatos culturais, ou seja, elementos do ambiente físico da organização, foram apresentados em diversas fotos produzidas pelo Pesquisador ou obtidas na organização. A análise das fotos levou em conta a percepção dos sujeitos sobre os elementos do cenário, o referencial teórico adotado, bem como as percepções do investigador.

A análise dos dados do diário de campo possibilitou a descrição e a análise das atividades de dois importantes grupos na organização, o Grupo Gestor da Sede da Administração Regional e o Fórum Gerencial do SESC/PE. A observação direta, registrada no diário de campo, tornou possível ao Pesquisador, experimentar o ambiente e as interações “em primeira mão” e com isso capturar em seus registros, uma gama de atos e sutilezas dos comportamentos das pessoas em situações reais. Isto tornou possível a identificação de estratégias e táticas de gerenciamento de impressões nas situações descritas. No sentido de manter o estilo dramático do texto e tornar a leitura das cenas mais compreensível, a identificação das estratégias e das táticas de gerenciamento de impressões será feita utilizando-se recurso textual conhecido na dramaturgia como **indicações cênicas** ou **rubricas**. Cabe esclarecer que uma rubrica significa:

Qualquer palavra escrita de um texto teatral que não faça parte do diálogo. Essas palavras podem ser tanto o nome do personagem diante de cada fala, quanto à descrição do personagem, do cenário, do figurino, ou indicações de entradas e saídas de cena sugestões de marcação ou, ainda, comentários explicativos relativos ao estado de espírito dos personagens ao enunciar as palavras do texto (VASCONCELLOS, 1987, p. 171).

Também para Pavis (1999), o termo “rubrica” é sinônimo de “indicações cênicas”, ou seja, todo o texto que não é pronunciado pelos atores, o qual é destinado a esclarecer ao leitor a compreensão ou o modo como a peça é apresentada. Dessa forma, optou-se por utilizar as rubricas como um recurso de linguagem cênica para indicar no corpo das descrições das cenas, as estratégias e táticas de GI observadas.

As informações obtidas nas entrevistas, nos documentos, nas fotos e nas observações realizadas em diferentes momentos do tempo, diferentes situações sociais e diferentes pessoas em várias formas de interação, possibilitaram a realização de uma triangulação de dados (DENZIN, 1977 e DENZIN, 1978 *apud* PATTON, 2002). A utilização, durante o estudo, de diferentes métodos ou de variações do mesmo método para se coletar os dados, configurou o que Denzin (1977) denomina de triangulação metodológica. Acredita-se que, ao adotar teorias ou perspectivas na análise e interpretação do conjunto de dados obtidos, foi possível empreender também uma triangulação teórica (DENZIN, 1977 e DENZIN, 1978 *apud* PATTON, 2002). Argumenta-se que, com base em Stake (2000), as triangulações realizadas contribuem para reduzir as probabilidades de interpretações errôneas.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este estudo apresenta algumas limitações gerais relacionadas à metodologia adotada, bem como algumas outras diretamente associadas às técnicas de pesquisa e de análise empregadas. Denzin (1977, p. 450) destaca que “toda classe de instrumentos de coleta de dados – entrevistas, questionários, observação, registro de desempenho, evidências físicas – é potencialmente viciado e tem, especificamente por isso, certas ameaças a sua validade”. Para superar tal limitação, procurou-se adotar a estratégia da triangulação.

A qualidade da interpretação e a extensão em que elas podem ser consideradas verdadeiras, corretas e de confiança, são aspectos importantes que devem ser considerados pelo pesquisador qualitativo (LINDLOF e TAYLOR, 2002). Percebe-se que aspectos relacionados à objetividade, validade, confiabilidade e generabilidade, são freqüentemente apontados como limitações em pesquisas qualitativas. Entretanto, como apontam Lincoln e Guba (2000), estes conceitos são critérios de qualidade adotados sob a ótica do paradigma positivista. Cabe salientar, não está se argumentando com isso que a pesquisa qualitativa não deva apresentar critérios para a avaliação de sua qualidade e de seu rigor científico. Entretanto, como salienta Merriam (1998, p. 151), “o rigor na pesquisa qualitativa deriva da presença do pesquisador, da natureza da interação entre pesquisador e participantes, da triangulação de dados, da interpretação das percepções e de ricas e extensas descrições”.

Para Janesick (2000), a “validade” em uma pesquisa qualitativa está relacionada à descrição do fenômeno e à explicação da descrição, bem como se a explicação apresentada é, ou não, congruente com a descrição feita, ou seja, se a explicação é crível. Lindlof e Taylor (2002, p. 240) corroboram a afirmação acima ao salientarem que:

Pesquisadores qualitativos buscam produzir e demonstrar dados acreditáveis. Eles querem inspirar confiança nos leitores (e sem si mesmos) de que eles tenham conseguido obter uma interpretação correta. Note que não dissemos a interpretação correta. Um número indefinido de interpretações poderia ser construído a partir de qualquer experiência de pesquisa, mas usualmente aquelas que o pesquisador escolhe para desenvolver são aquelas que eles acham mais plausíveis, perspicazes e úteis.

Em conformidade com o exposto acima e reconhecendo que as escolhas ontológicas, epistemológicas e metodológicas feitas pelo pesquisador podem representar limitações para a interpretação do fenômeno estudado, são apresentadas seis estratégias básicas para aumentar a validade de pesquisas qualitativas apontadas por Merriam (2000):

1. **Triangulação** – usar múltiplos investigadores, fontes de dados ou métodos para confirmar os achados da pesquisa;
2. **Checagem pelos membros** – apresentar os dados e as interpretações às pessoas das quais eles derivaram e perguntar se eles acham os resultados plausíveis;
3. **Observações de longo prazo** – realizar observações de longo prazo do cenário estudado ou repetir as observações do fenômeno;
4. **Exame pelos pares** – solicitar a colegas que façam comentários sobre os achados da pesquisa e como sobre como eles emergiram;
5. **Modos participativos ou colaborativos de pesquisa** – envolver os participantes em todas as fases da pesquisa, da concepção do estudo até a elaboração do relatório de pesquisa; e
6. **Vieses do pesquisador** – deixar claro os pressupostos, visão de mundo e orientações teóricas do pesquisador no início do estudo.

Foram adotadas neste estudo as estratégias de triangulação, da observação de longo prazo e de deixar claro os vieses do pesquisador. Os vieses mais significativos do pesquisador são a sua visão da realidade social com socialmente construída, a orientação interacionista simbólica e a perspectiva dramaturgica adotada. Charon (1998, p. 8) afirma que “ as perspectivas não são percepções, mas guias para as nossas percepções; elas influenciam o que

nós vemos e como nós interpretamos o que nós vemos”. Assim, ainda segundo o autor, uma perspectiva significa um viés, pois ela contém pressupostos, juízos de valor e idéias, os quais estabelecem uma ordem para o mundo e o dividem de uma maneira específica, influenciando, dessa forma, como os indivíduos agem.

A estratégia da checagem pelos pares, acredita-se, será implementada durante o processo de avaliação da tese pela banca de professores, que irá conferir, ou não, um maior nível de legitimidade às explicações e às interpretações apresentadas.

Espera-se que exista a possibilidade de que os achados deste estudo sejam checados pelos membros da organização pesquisada e que novas explicações e interpretações sejam suscitadas. Uma etapa reflexiva seria uma oportunidade para averiguar a interpretação dos resultados pelos sujeitos da pesquisa, bem como uma oportunidade de obter novos dados sobre o tema estudado.

Apesar das limitações, defende-se que este trabalho respondeu de forma satisfatória às questões propostas e agregou poder explicativo em relação ao fenômeno estudado.

4 O ESPETÁCULO³² OU “APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS”



Figura 7 – Painel de Identificação do Prédio da Administração Regional do SESC/PE

³² Termo usado, atualmente, para indicar qualquer representação teatral (VASCONCELLOS, 1987). Para Pavis (1999), o termo genérico aplica-se à parte visível da peça (representação), a todas as formas de representação e a outras atividades que implicam uma participação do público (como as interações sociais, por exemplo).

Nesse capítulo, são apresentados e analisados os dados obtidos por meio das técnicas de coleta de dados empregadas no estudo do gerenciamento de impressões como um meio de poder e de influência social na Sede Administrativa do SESC Pernambuco. Busca-se, também, responder à questão de pesquisa e às questões norteadoras formuladas para este estudo.

Tendo sido feitas as devidas indicações sobre a organização da narrativa dramática deste texto e apresentados os personagens principais ... **QUE SE ABRAM AS CORTINAS!**

4.1 O ESPAÇO CENOGRÁFICO OU “A CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA”

Pavis (1999) define o **espaço cenográfico** como o espaço onde se situam o público e os atores durante a representação. Este espaço, ainda segundo a autora, caracteriza-se pela **relação** entre estes dois grupos, atores e público.

Conforme dados obtidos do documento denominado **Ação Finalística do SESC**³³, de 2000, o **Serviço Social do Comércio** (SESC) foi criado em 13 de setembro de 1946 como resultado da ação de empresários e organizações sindicais. O SESC configura-se como uma entidade de prestação de serviços, de caráter sócio-educativo, cuja atuação se dá no âmbito do bem-estar social dentro das chamadas áreas de Saúde, Cultura, Educação e Lazer, com o objetivo de contribuir para a melhoria das condições de vida da sua clientela e lhe facilitar os meios para o seu aprimoramento cultural e profissional.

Considerando sua origem, história, princípios básicos e meio em que atua, O SESC tem como finalidades: 1) contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores no comércio e seus dependentes; e 2) contribuir, no âmbito de suas áreas de ação, para o desenvolvimento econômico e social, participando do esforço coletivo para assegurar melhores condições de vida para todos. Com base nessas finalidades, o SESC tem os seguintes objetivos gerais:

- 1) Fortalecer, por meio da **ação educativa**, propositiva e transformadora, a capacitação dos indivíduos para buscarem, eles mesmos, a melhoria de suas condições de vida;
- 2) **Oferecer serviços** que possam contribuir para o bem-estar de sua clientela e melhoria de sua qualidade de vida; e
- 3) Contribuir para o aperfeiçoamento, enriquecimento e difusão da **produção cultural**.

³³ A **Ação Finalística do SESC** foi elaborada em 1997, ratificando os fundamentos, finalidades, objetivos, clientela, espaços de atuação institucional, características e campos de ação (SANTOS, 2000).

A clientela específica do SESC é o comerciário e sua família, entendendo-se por comerciário o empregado que estiver exercendo atividade em empresa ou entidade enquadradas nos planos da **Confederação Nacional do Comércio** ou vinculados à **Federação Nacional dos Trabalhadores no Comércio** e/ou que sejam contribuintes do SESC. São beneficiários titulares do SESC: o comerciário e seus dependentes, os servidores e estagiários do SESC e SENAC, os empregados de entidade sindicais do comércio e dos comerciários e seus dependentes, em atividade ou aposentados. Os serviços/atividades voltados para o atendimento de grandes contingentes, poderão ser estendidos à comunidade.

O espaço de atuação privilegiado do SESC são as suas unidades físicas, suas instalações e equipamento, onde a Entidade desenvolve suas atividades principais, atendendo diretamente sua clientela, de forma prioritário. Um segundo espaço de atuação do SESC é a empresa comercial. O trabalho da Entidade neste espaço consiste em realizar uma ação de parceria com o empresário que a mantém, para que, no interesse do bem-estar do trabalhador e, conseqüentemente, da própria empresa, busquem-se formas de aperfeiçoamento dos serviços e benefícios oferecidos a seus empregados. O terceiro espaço de atuação do SESC é a comunidade, compreendendo por tal a rua, a praça, os prédios públicos e privados pouco utilizados, alcançando a população em geral, sem exclusividade para o comerciário, com ações que tenham objetivos mais abrangentes.

Segundo Santos (2000) o SESC instalou-se em Pernambuco em 5 de março de 1947. De acordo com o Regimento Interno – SESC Administração Regional de Pernambuco, de fevereiro de 2001 - o Departamento Regional do SESC, com jurisdição do Estado de Pernambuco, é o órgão executivo da Administração Regional do Serviço Social do Comércio em Pernambuco.

O Diretor do Departamento Regional é nomeado pelo Presidente do Conselho Regional, devendo essa escolha recair sobre uma pessoa de nacionalidade brasileira, de cultura superior, de experiência em serviço social e de comprovada idoneidade.

O Departamento Regional é o órgão executivo da Administração Regional do Serviço Social do Comércio, e compreende, em sua estrutura básica, os seguintes órgãos:

- I. Órgão de Deliberação - **Conselho Regional**
- II. Órgão de Direção - **Diretoria Regional (DR)**
- III. Órgãos de Assessoramento - **Assessorias Especiais**
- IV. Órgãos Técnicos - **Divisão de Atividades Sociais (DAS)**
- **Divisão de Planejamento e Acompanhamento (DPA)**
- V. Órgão Administrativo e Financeiro - **Divisão de Administração e Finanças (DAF)**

VI. Órgãos Executivos - **Unidades Executivas** (UU.EE)

A **Diretoria Regional** é o órgão de direção responsável pela administração do Departamento Regional. Integram Diretoria Regional a Coordenação de Comunicação, duas Assessorias e uma Secretaria. A Coordenação de Comunicação é responsável pelo exercício das funções de promoção institucional direta ou junto a órgãos de comunicação. A Assessoria Mercadológica e de Captação é responsável pelas ações mercadológicas voltadas para os públicos interno e externo, bem como pela captação de recursos para apoiar a execução dos projetos da Entidade. A Assessoria de Projetos Especiais é responsável pelo estudo, o desenvolvimento e execução de projetos especiais que lhe forem cometidos pela Administração Regional. A Secretaria é responsável pelo secretariado administrativo da Presidência do Conselho Regional e da Diretoria Regional.

À **Divisão de Planejamento e Acompanhamento** compete o exercício de funções organizacionais voltadas para o comando, a coordenação, o planejamento, o controle, a avaliação, a orientação e a integração das gestões levadas a efeito nos diversos órgãos, de modo a assegurar a realização dos resultados pretendidos pelo DR. Integram a Divisão de Planejamento e Acompanhamento, a Coordenação de Planejamento e Orçamento e a Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal.

A **Divisão de Administração e Finanças** é o órgão responsável pela direção, planejamento, coordenação e controle das funções de administração de pessoal, financeira, de informática, logística e patrimonial do Departamento Regional. Integram a Divisão de Administração e Finanças seis Seções:

- Seção de Conservação, Obras e Veículos (SECOV)
- Seção de Contabilidade (SECON)
- Seção de Documentação (SEDOC)
- Seção de Informática (SEINF)
- Seção de Material e Patrimônio (SEMAP)
- Seção de Relações de Trabalho (SERET)

A **Divisão de Atividades Sociais** tem por finalidade coordenar, orientar, supervisionar, controlar e executar as atividades-fim, desenvolvidas pelas Unidades Executivas e relacionadas com as áreas de atuação do SESC. Integram a Divisão de Atividades Sociais, as Seções de Assistência Médica e de Assistência Odontológica, uma Secretaria e nove Coordenações. São as seguintes as Coordenações vinculadas a DAS:

- Coordenação de Assistência
- Coordenação de Biblioteca
- Coordenação de Esportes e Recreação
- Coordenação de Nutrição

- Coordenação de Cultura
- Coordenação de Cursos
- Coordenação de Educação Infantil
- Coordenação de Saúde
- Coordenação de Turismo Social

As Unidades Executivas – UU.EE., em consonância com os Planos de Ação da Administração Regional e com as Normas e Diretrizes Gerais em Vigor na instituição, executam as atividades-fim do Departamento Regional. São as seguintes as seguintes as Unidades do SESC em Pernambuco:

- SESC Santo Amaro
- SESC Casa Amarela
- SESC Santa Rita
- SESC Piedade;
- SESC Caruaru;
- SESC Garanhuns
- SESC Colônia
- SESC Arcoverde
- SESC Petrolina
- SESC Triunfo

A estrutura do SESC Pernambuco pode ser mais bem visualizada na Figura 8, a seguir:

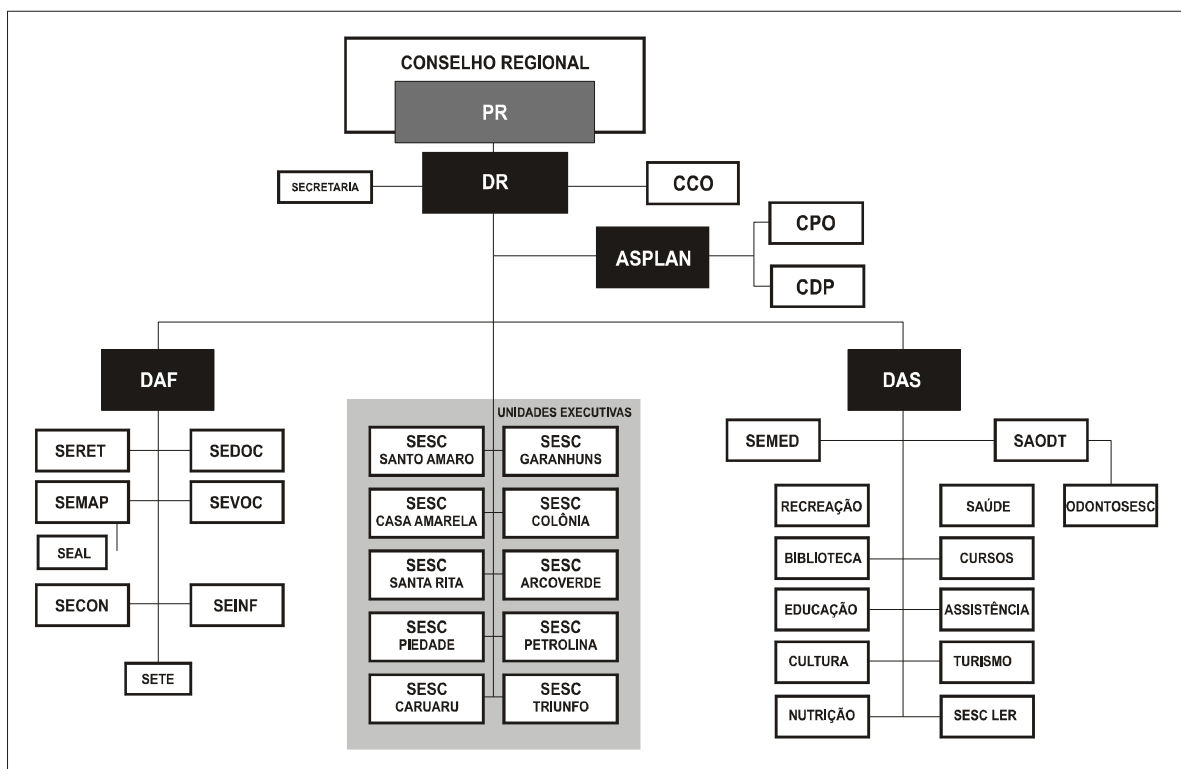


Figura 8 - Estrutura de Gestão do SESC – Administração Regional de Pernambuco

Fonte: documentos da organização e informações obtidas junto aos Diretores.

4.1.1 A Missão, a Visão 2005/2007 e a Finalidade do SESC/PE

O SESC/PE apresenta como **Missão** “proporcionar o bem-estar social ao trabalhador do comércio de bens e serviços, aos seus dependentes e, de um modo geral, à comunidade pernambucana, através da Educação, da Cultura, do Lazer, da Saúde e da Assistência, construindo para a construção da cidadania e o desenvolvimento da auto-estima”. Esta Missão decorre do que preceitua a Ação Finalística do SESC.

A Missão da organização, bem como sua **Visão 2005/2007** e a **Finalidade do SESC**, são amplamente divulgadas entre os servidores e clientela externa do SESC/PE, por intermédio do material de comunicação da organização. A Visão 2005/2007 do SESC/PE é “Ser reconhecida como a melhor entidade de educação para o bem-estar social no Estado de Pernambuco”. A Finalidade do SESC é “Estudar, planejar e executar medidas que contribuam para o bem-estar social e a melhoria do padrão de vida do trabalhador do comércio de bens e serviços e sua família e, para o aperfeiçoamento da coletividade, através de uma ação educativa que, partindo da realidade social do país, exercite os para a adequada e solidária participação numa sociedade democrática”.



Figura 9 - Banner com a Missão do SESC/PE

Banners com a missão da organização são expostos nos principais ambientes do SESC/PE. Além disso, *displays* com a Visão 2005/2007, o Desafio 2003 e a Missão do SESC/PE são também vistos nas mesas dos Diretores e um estandarte reproduzindo o *banner* foi especialmente confeccionado. Vale salientar que os estandartes fazem referência aos Blocos de Frevo, importante representante da música e da cultura pernambucana, o que se acredita procura demonstrar a valorização da cultura local pelo SESC/PE. O *display* e o estandarte podem ser vistos nas Figuras 10 e 11.



Figura 10 - Display com a Visão, Desafio e Missão do SESC/PE



Figura 11 - Estandarte com a Missão do SESC/PE

A utilização de *banners*, *displays* e mini-estandartes como ferramentas de comunicação para divulgar e reforçar a missão, a visão, o desafio e a finalidade do SESC/PE parece fazer parte de um esforço de enquadramento (BENFORD e HUNT, 1992; GARDNER e AVOLIO, 1998), no qual os dirigentes do SESC/PE procuram definir o contexto e a perspectiva geral sob a qual as interações ocorrem na organização (MARC e PICARD, 2000). Assim, a distribuição dos *banners* em lugares-chave e a apresentação dos *displays* nas salas dos Diretores, parecem constituir parte de um processo de gerenciamento de impressões no sentido de criar uma imagem de comprometimento e valorização da direção em relação aos princípios norteadores das ações do SESC/PE. O mini-estandarte, especificamente, parece reforçar dois elementos constitutivos da Missão da organização, a “comunidade pernambucana” e a “cultura”.

4.2 O CONCEITO E OS INDICADORES DE PODER NA VISÃO DOS MEMBROS DA ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DO SESC/PE

Com base nas entrevistas realizadas, foram compiladas definições de poder segundo a percepção dos Diretores, Coordenadores e Chefes de Seção da Sede Administrativa do SESC/PE. As definições apresentadas a seguir procuram sintetizar e reproduzir de forma o mais literal possível as palavras dos respondentes.

Quadro 7 - Conceitos de Poder dos Membros do SESC/PE e seus Atributos-Chave

CONCEITO DE PODER	ATRIBUTOS-CHAVE
1. Poder são as atribuições que as pessoas têm em uma organização. Os cargos que elas assumem. A capacidade de delegar, de solicitar alguma coisa e de prejudicar outra pessoa.	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridade • Cargo • Coerção
2. Poder é sempre ter.	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos
3. Poder é estar em uma certa posição. É a capacidade de influenciar.	<ul style="list-style-type: none"> • Cargo • Persuasão
4. Poder tem a ver com a liberdade de escolha e de ação. Está associado à hierarquia. Também envolve a capacidade de mobilizar, envolver e comprometer as pessoas.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de decisão • Cargo • Liderança • Persuasão
5. Poder é você saber gerenciar o seu conhecimento e é ter respeito. Poder é a capacidade de mandar.	<ul style="list-style-type: none"> • Cargo • Conhecimento • Deferência
6. Poder é a capacidade de decidir. Poder é força. Ele pode estar associado ao cargo ou não. Poder é a capacidade de influenciar. Ele está ligado à liderança.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de decisão • Cargo • Força • Liderança • Persuasão
7. Poder é a posição na hierarquia.	<ul style="list-style-type: none"> • Cargo
8. Poder é a capacidade de comandar, de mandar executar qualquer tarefa. O poder existe na chefia e na liderança. Entretanto, o chefe usa a força e o líder não precisa usar a força.	<ul style="list-style-type: none"> • Cargo • Força • Liderança
9. Poder é competência, conhecimento. O poder está associado ao cargo e as pessoas estão nos cargos porque mostraram conhecimento.	<ul style="list-style-type: none"> • Cargo • Conhecimento
10. Poder é a chance de escolher, de fazer as coisas diferentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de decisão
11. Poder é controlar, organizar e fiscalizar. O poder é mandar sem humilhar, sem menosprezar as pessoas.	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridade • Cargo • Controle
12. Poder é uma situação de <i>status</i> que você conquista. É estar em uma posição de destaque.	<ul style="list-style-type: none"> • Cargo
13. Poder é você tentar conseguir determinados objetivos com o auxílio de outras pessoas.	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança
14. Poder é responsabilidade, é ser o exemplo. É a questão de ser líder e líder é uma referência, um exemplo, é uma pessoa que tem seguidores.	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança • Deferência
15. Poder é ter domínio da situação. É ter força. É ter a capacidade de exigir que algo seja feito.	<ul style="list-style-type: none"> • Cargo • Força
16. Poder está associado ao exercício dos atributos do cargo.	<ul style="list-style-type: none"> • Cargo
17. Poder é conhecimento.	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento

Os significados atribuídos pelos entrevistados ao poder correspondem a concepção assimétrica do fenômeno. Observa-se que para os integrantes da sede Administrativa do SESC/PE as relações sociais de poder na organização são competitivas e conflituosas e os atributos-chave do poder podem ser enquadrados nos enfoques do controle, da dependência e da desigualdade, apresentados por Lukes (1980a).

Como pode ser observado no Quadro 7, os atributos coerção, persuasão, liderança, conhecimento e força parecem indicar o predomínio da vontade de uns sobre a vontade de

outros, o que indica uma relação de aquiescência ou controle (LUKES, 1980a). Sob o enfoque da dependência, o qual reflete a dependência de alguém em relação ao detentor do poder (LUKES, 1980a), pode ser identificado no conceito número 2 do Quadro 7, no qual o poder está associado ao domínio de recursos dentro da organização.

A noção de capacidades diferenciadas dos atores dentro de um sistema (enfoque da desigualdade – LUKES, 1980a), parece estar expresso nos atributos-chave autoridade e cargo.

Argumenta-se que especial atenção deve ser dada ao atributo capacidade de decisão, considerado por Lukes (1980a) e Hardy (1994) como uma das quatro dimensões do poder nas organizações, pois se acredita que a capacidade de decisão pode ser considerada sob os enfoques do controle, dependência e desigualdade simultaneamente.

Identificado o significado de poder para os membros do grupo social estudado, discute-se a seguir os indicadores de poder para Diretores, Coordenadores e Chefes de Seção do SESC/PE. Optou-se por classificar os indicadores obtidos com as entrevistas, de acordo com as bases de poder que foram apresentadas na revisão de literatura realizada para este estudo.

Pode-se perceber no Quadro 8 que para os Diretores entrevistados os principais indicadores de poder são os símbolos de *status*, o cargo, a capacidade de decisão, a hierarquia e a força. Acredita-se que esses indicadores representam uma base de poder legítimo. Destaca-se que, apesar de Raven (1992) reconhecer formas de legitimidade mais sutis (legitimidade de reciprocidade, de equidade e de dependência), os indicadores de legitimidade citados pelos entrevistados parecem apontar a legitimidade formal, o poder da posição, ou seja, aquele baseado em algum tipo de estrutura formal na organização.

Cabe salientar que sob a nomenclatura de símbolos de *status*, foram condensados diversos aspectos da organização que foram citados pelos Diretores. São eles: diferencial no espaço físico; espaço físico individual; disponibilidade de secretária; prioridade no recebimento de equipamentos e dispor de carro e motorista. Com base nestes símbolos de *status* pode-se supor que os Diretores do SESC/PE acreditam que a disponibilidade e o controle sobre recursos diferenciados indicam poder na organização.

Quadro 8 – Indicadores de Poder na Percepção dos Diretores do SESC/PE e sua Classificação por Bases de Poder

INDICADORES DE PODER	BASES DE PODER
<ul style="list-style-type: none"> • Símbolos de <i>status</i> • Cargo • Capacidade de decisão • Hierarquia • Força 	<p>Legitimidade (Raven, 1990 e 1992; Hardy, 1994; Hatch, 1997)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento • Competência 	<p>Especialista (Raven, 1990 e 1992; Hardy, 1994)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de infligir medo 	<p>Coercitivo (Raven, 1990 e 1992; Hatch, 1997)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de filtrar informações que são passadas ao Presidente da Fecomércio 	<p>Informação (Raven, 1990 e 1992; Hatch, 1997)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Proximidade com o Presidente da Fecomércio 	<p>Acesso e contato como membros de altos escalões (Hardy, 1994)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Ser mais procurado pelo Presidente da Fecomércio 	<p>Credibilidade e Prestígio (Hardy, 1994)</p>

Os demais indicadores de poder na percepção dos Diretores correspondem às bases de poder de especialista, coercitivo, de informação, de acesso e contato com membros de altos escalões e de credibilidade e prestígio.

Para os Coordenadores da Sede Administrativa do SESC/PE, os principais indicadores de poder parecem estar associados à base de poder legítimo formal (Quadro 9). Os símbolos de *status*, o cargo, a hierarquia, a capacidade de decisão, a disponibilidade de recursos materiais e financeiros, a autoridade e ter (ou não) acesso a lugares e informações, foram apontados nas entrevistas como indicadores de poder baseado na legitimidade.

Observa-se ainda no Quadro 9 uma ênfase em indicadores de poder relacionados à base de poder de coerção, de referência, de credibilidade e prestígio e de acesso e contato com membros de alto escalão. Também foram citados pelos entrevistados indicadores associados a bases de poder da informação e a base de poder proveniente das alianças e coalizões.

Quadro 9 – Indicadores de Poder na Percepção dos Coordenadores do SESC/PE e sua Classificação por Bases de Poder

INDICADORES DE PODER	BASES DE PODER
<ul style="list-style-type: none"> • Símbolos de <i>status</i> • Cargo • Hierarquia • Capacidade de decisão • Disponibilidade de recursos materiais e financeiros • Autoridade • Ter, ou não, acesso a lugares e informações 	<p>Legitimidade (Raven, 1990 e 1992; Hardy, 1994; Hatch, 1997)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Postura impositiva de alguns Diretores diante dos subordinados • Maneira de tratar as pessoas 	<p>Coercitivo (Raven, 1990 e 1992; Hatch, 1997)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Ser uma pessoa de grande importância para a organização • Maneira de tratar as pessoas 	<p>Referência (Raven, 1990 e 1992)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Forma de vestir • Aparência pessoal • Maneira de falar 	<p>Credibilidade e Prestígio (Hardy, 1994)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de influenciar 	<p>Informação (persuasão) (Raven, 1990 e 1992)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Estar próximo ao poder decisório maior da organização • Proximidade com o Presidente da Fecomércio 	<p>Acesso e contato como membros de altos escalões (Hardy, 1994)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de aliar-se à pessoa certa na hora certa 	<p>Alianças e Coalizões</p>

O indicador **símbolos de *status*** apresentado no Quadro 9 agrega uma lista de aspectos da organização que foram citados pelos Coordenadores, que se acredita merecer atenção. São eles: estrutura física da organização; o prédio da Administração Regional do SESC/PE; a localização da Presidência no último andar do prédio; salas dos Diretores confortáveis, mais amplas, melhor divididas para reuniões e arrumadas; a estrutura do prédio planejada como uma “pirâmide”, de forma estratificada; disposição da sala de reuniões do Fórum Gerencial em formato “auditório”; o ambiente físico; o uso de títulos pelas pessoas (ex: “eu sou o Diretor”); o tratamento de “Doutor” usado para algumas pessoas; luxo e a pompa do ambiente físico; mobília (“quanto mais altas as cadeiras, maior o nível de poder”); esbanjar, desperdiçar recursos; possuir, ou não, sala individual e isolada; exibir símbolos de conquistas e de poder do cargo e disponibilidade de estrutura física, equipamentos, móveis, acesso a Internet, bons

computadores, bom sistema de telefonia e acesso irrestrito a ligações de telefones fixos e móveis.

As entrevistas realizadas com os Chefes de Seção do SESC/PE apontaram uma concentração de indicadores de poder que foram relacionados à legitimidade baseada na estrutura formal (Quadro 10). Sob a classificação categoria de poder legítimo, foram identificados os indicadores símbolos de *status*, hierarquia, cargo, capacidade de decisão e capacidade de demitir funcionários. Salienta-se que a capacidade de demitir funcionários foi considerada também como indicador de poder coercitivo. Observa-se ainda, conforme o Quadro 10, a capacidade de filtrar informações e a proximidade com o poder como indicadores, respectivamente, de poder da informação e de acesso e contato com membros de altos escalões na organização.

Quadro 10 – Indicadores de Poder na Percepção dos Chefes de Seção do SESC/PE e sua Classificação por Bases de Poder

INDICADORES DE PODER	BASES DE PODER
<ul style="list-style-type: none"> • Símbolos de <i>status</i> • Hierarquia • Cargo • Capacidade de decisão • Capacidade de admitir funcionários 	<p>Legitimidade (Raven, 1990 e 1992; Hardy, 1994; Hatch, 1997)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de demitir funcionários 	<p>Coercitivo (Raven, 1990 e 1992; Hatch, 1997)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de filtrar informações que são passadas ao Diretor Regional 	<p>Informação (Raven, 1990 e 1992; Hatch, 1997)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Proximidade com o poder 	<p>Acesso e contato como membros de altos escalões (Hardy, 1994)</p>

Como foi observado nas entrevistas com os Diretores e os Coordenadores, diversos aspectos considerados como **símbolos de *status*** foram citados pelos Chefes de Seção do SESC/PE. São eles: dispor de sala individual e destacada do resto dos funcionários; ter um carro à disposição; dispor de uma secretária; ganhar uma remuneração maior; usufruir benefícios que outros não têm; a localização da sala no prédio (o poder fica no lugar mais alto); o ambiente físico (projeto arquitetônico) e a mobília.

No modelo dramaturgico para o estudo das interações sociais e do gerenciamento de impressões, apresentado por Goffman (1959), um dos elementos principais é o palco. Dessa forma, o ambiente físico da organização onde ocorrem as interações entre os atores principais do espetáculo e suas audiências é um dos focos de interesse neste estudo. A importância do palco e de seus elementos constitutivos para o entendimento do GI como um processo de influência parece ser reforçada pela significativa existência de indicadores de poder relacionados ao ambiente físico categorizados sob a nomenclatura de símbolos de *status* nos Quadros 8, 9 e 10. Assim, a seguir é oferecida uma visão dos principais palcos onde os Diretores da Sede Administrativa do SESC/PE desempenham suas atividades.

4.2.1 O Espaço Cênico – Uma Visão do Ambiente Físico

Antes do início da **ação dramática** propriamente dita, deve-se conhecer o **espaço cênico** ou “o ambiente físico” onde ocorrerão as cenas. De acordo com Pavis (1999, p. 132) o espaço cênico é “o espaço real do palco onde evoluem os atores, quer se restrinjam ao espaço propriamente dito da área cênica, quer evoluam no meio do público”.

Conforme Chaney e Lynden (1996) o *design* do edifício e o planejamento dos espaços públicos transmitem impressões sobre a organização. Assim, apresentasse na Figura 12 uma visão panorâmica do prédio da Sede da Administração Regional do SESC em Pernambuco.



Figura 12 – Visão do Prédio da Administração Regional do SESC/PE

Fonte: *site* do SESC/PE (www.sesc-pe.com.br)

A sede do SESC/PE sofreu a última grande reforma de seu espaço físico durante o período da intervenção pela Diretoria Nacional (DN) do SESC. Tanto o ambiente externo quanto os ambientes internos foram reformados. Além disso, os *lay-outs* das salas e suas ambientações também foram alterados (Ver Anexos B e C). O prédio ganhou um acabamento mais contemporâneo, um projeto paisagístico e uma sala para treinamento e eventos, a Sala Gilberto Freire (Ver Anexo A).

Um grande painel pode ser visto na fachada inferior, onde estão expostas a marca do SESC Pernambuco, a indicação da Administração Regional e o nome do prédio - Edifício José Fernando Lobo. Vale destacar que o prédio da Administração Regional do SESC/PE, sua estrutura planejada de forma estratificada o seu ambiente físico, foram citados nas entrevistas como indicadores de poder na organização e agrupados como símbolos de *status* (Quadro 9 e 10). No térreo do prédio existe uma grande área aberta, onde eventualmente ocorrem eventos promovidos pela organização. Próximo às escadarias e ao elevador, encontra-se a Recepção. As características arquitetônicas do ambiente externo da organização parecem procurar transmitir sinais de imponência, segurança, *status*, consolidação da empresa, dentre outros.

Tendo sido realizadas considerações sobre o *design* e o *lay-out* do prédio, apresentam-se, a seguir, fotos da Presidência, da Sala do Conselho e da DR do SESC/PE, áreas que constituem parte do ambiente interno, do palco da organização. Estes espaços merecem especial atenção, pois neles é desenvolvida boa parte das atividades cotidianas dos atores principais – Diretores do SESC/PE – bem como as interações com outros membros da organização e com visitantes.

Apesar de não ser considerado como foco neste estudo - que é nos Diretores da Administração Regional do SESC/PE- o Presidente da Fecomércio Pernambuco figura como um importante personagem da trama (enredo), pois ele representa um elemento fundamental para o entendimento das relações de poder na organização.

A sala do Presidente fica localizada no último andar do prédio da sede do SESC/PE, ao lado direito da Sala do Conselho (ver Anexo C). Dentre as salas dos Diretores do SESC/PE, a sala da Presidência se destaca pelo tamanho, pela seleção e arranjo da mobília e pelos objetos e acessórios de decoração.

O Presidente dispõe de uma mesa de trabalho diferenciada das demais encontradas na Sede do SESC/PE; de um espaço para conversas e reuniões mais informais composto por dois sofás e mesas de apoio; e de equipamentos de áudio e vídeo, que não estão disponíveis nas outras salas da Diretoria (Figuras 13 e 14).



Figura 13 - Mesa de Trabalho do Presidente da Fecomércio/PE no SESC

Disponer de espaço especial para visitantes e de equipamentos especiais sugere a importância que o ocupante do escritório tem na organização (CHANEY e LYNDEN, 1996). Nas Figuras 13 e 14, pode ser observado que a sala da Presidência dispõe de inúmeros acessórios, ou seja, de aspectos móveis e temporários do ambiente físico (ORNSTEIN, 1989) que transmitem informações sobre o ocupante do espaço. Dentre os acessórios observados pode-se destacar os objetos de arte, as plantas e os objetos de decoração. Observa-se que a utilização de cores também contribui para estabelecer um ambiente diferenciado para a sala do Presidente. A parede existente por trás da mesa de trabalho (Figura 13) apresenta uma cor que não é observada em nenhuma outra sala dos diretores.

Ao que parece, a localização, o tamanho, a quantidade e a qualidade da mobília, bem como a presença de objetos de arte e de plantas na Presidência parecem transmitir informações sobre o poder, o *status* e a posição de destaque do ocupante da sala na hierarquia da organização. Chaney e Lynden (1999) salientam que os gestores de maior poder, *status* e nível hierárquico costumam dispor de escritórios maiores e localizados nos andares superiores. Além disso, a presença de uma secretária também indica a presença de poder.



Figura 14 - Visão da Ambientação da Sala do Presidente da Fecomércio no SESC/PE

Segundo Ornstein (1989) e Hatch (1997), determinados símbolos podem ser utilizados nos projetos dos escritórios no sentido de estabelecer e manter impressões sobre o poder e *status* de um indivíduo. Pode-se observar na Figura 13 que o Presidente dispõe de uma cadeira de trabalho com o encosto maior do que as reservadas para os visitantes, além de estar posicionada na frente de uma parede que apresenta uma cor diferente das demais no escritório e que apresenta uma obra de arte. Tal configuração cria, de acordo com Chaney e Lynden (1996), um “efeito trono”, o qual acrescenta um senso de poder.

Muitos dos símbolos de *status* citados por Diretores, Coordenadores e Chefes de Seção, podem ser identificados no espaço físico reservado para o Presidente da Fecomércio Pernambuco (Ver Figuras 13, 14, 15 e Anexos A, B e C). Os Diretores entrevistados apontaram, especificamente, o diferencial no espaço físico, o espaço individual e a disponibilidade de secretária como elementos associados ao poder do ator na organização. Outro símbolo de status citado pelos Diretores é a disponibilidade de um carro com motorista para o Presidente. Entre os símbolos de status citados por Coordenadores e Chefes de Seção, observa-se na Presidência do SESC/PE a localização no último andar do prédio, a sala ampla e confortável, a sala individual e isolada, o luxo e a pompa do ambiente, a mobília, os equipamentos e dispor de secretária e de carro.

O Presidente da Fecomércio, apesar de possuir uma sala na Sede do SESC/PE, não “dá expediente” na Organização, mas, segundo um dos Diretores, vem sempre à sede, chegando

às vezes a participar das reuniões do Grupo Gestor. Cabe salientar que o Presidente possui salas no SESC, no SENAC e na Fecomércio/PE.

Ao lado da sala do Presidente encontra-se a Sala do Conselho do SESC/PE (Figura 15). As duas salas são separadas por uma divisória de vidro e existe uma porta permitindo a circulação de uma sala para outra. A Sala do Conselho possui um banheiro exclusivo. Como se pode observar na Figura 15 o *banner* com a missão do SESC/PE também se encontra exposto na Sala do Conselho. Na sala da presidência não existe uma mesa de reuniões, como pode ser observado em todas as salas dos Diretores, pois o Presidente utiliza a Sala do Conselho para realizar reuniões formais.



Figura 15 - Sala do Conselho do SESC/PE

Apesar de dispor de um espaço para reuniões (Figura 15), o Conselho do SESC/PE, até o final da pesquisa, não vinha se reunindo na Administração Regional do SESC, pois o Presidente da Fecomércio decidiu que as reuniões do Conselho tanto do SESC quanto do SENAC³⁴, organizações sob o comando da Fecomércio/PE, deveriam ser realizadas na sede do SENAC, onde há um espaço mais adequado ao número de participantes.

A Sala do Diretor Regional do SESC/PE localiza-se no último andar do Prédio da Sede Regional. O espaço reservado para a Diretoria Regional é composta pela sala do DR,

³⁴ O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) localiza-se na Avenida Visconde de Suassuna, nº 500, Recife.

uma sala de espera, o espaço da Secretária, a sala da Presidência, a Sala do Conselho e dois banheiros (Anexo C).



Figura 16 - Mesa de Trabalho do Diretor Regional do SESC/PE

A mesa de trabalho do Diretor Regional do SESC/PE apresenta o formato em L, criando uma pequena unidade de trabalho. Apesar do cargo de DR representar o maior nível hierárquico na estrutura do SESC/PE (Figura 8), abaixo apenas do Presidente da Fecomércio e do Conselho Regional, a sala e a mesa de trabalho do DR não apresentam a mesma sofisticação observada na Presidência. O Diretor Regional dispõe de um microcomputador em sua área de trabalho, mas não de uma impressora. Sua cadeira apresenta um encosto maior do que as reservadas para visitantes e, ao que parece, apresenta as mesmas características da cadeira utilizada pelo Presidente.

A sala não apresenta muitos objetos de decoração ou símbolos de poder e de *status*, bem como, não se observa uma significativa personalização do espaço, ou seja, a exibição de objetos pessoais, tais como fotos, certificados etc. Até o momento da realização da foto (Figura 17), não existia nenhum objeto de arte colocado nas paredes da sala do DR. Posteriormente foi afixado pelo Assessoria de Comunicação, um quadro com o mapa de Pernambuco onde é destacado a localização das Unidades do SESC no Estado (Anexo D).



Figura 17 - Visão da Ambientação da Sala do Diretor Regional do SESC/PE

Compõe a ambientação da sala do DR uma mesa com 6 (seis) lugares disposta próxima da porta de entrada. O espaço para reuniões é delimitado pelo uso de um tapete (Figura 18). Geralmente é nesta mesa onde acontecem as reuniões do Grupo Gestor.

A sala da Diretora de Ações Sociais localiza-se no último andar do prédio da Sede Administrativa do SESC/PE. A Diretora conta com uma secretária que trabalha em uma sala existente entre a sala da diretora e o espaço onde trabalham os Coordenadores da DAS (Ver Anexo C). Na sala da secretária da DAS, que também serve de sala de espera, está exposto o *banner* com a Missão do SESC/PE.

A Diretora de Ações Sociais dispõe, em sua sala, de uma mesa de trabalho no formato de L, onde estão disponíveis um microcomputador e uma impressora a laser. Pode-se observar sobre a mesa (Figura 18), tanto artefatos culturais da organização (como o *display* com a Missão, a Visão e o Desafio do SESC/PE) quanto objetos pessoais, tais como fotos e pequenas peças de decoração. Observa-se que o encosto da cadeira da Diretora é mais alto do que os encostos das demais cadeiras existentes na sala. O modelo e a cor das cadeiras é diferente das existentes na presidência e na Diretoria Regional.

Uma pequena mesa de reuniões e quatro cadeiras estão colocadas logo na entrada da sala e logo à frente da mesa de trabalho da Diretora (Figura 18).



Figura 18 - Mesa de Trabalho e Mesa de Reuniões da Diretora da DAS

Como pode ser visto na Figura 18, um quadro, que retrata uma visão da Cidade de Olinda e é de autoria de uma artista local, está afixado em uma parede de cor diferenciada. O mapa de Pernambuco com a localização das Unidades do SESC no Estado também está afixado na parede verde.

Ao lado da mesa de trabalho, encontra-se um armário alto onde estão expostos diversos objetos, tais como fotos, premiações recebidas, lembranças de eventos promovidos pela organização, dentre outros (Figura 19). Os objetos de arte exibidos na sala parecem constituir o que Chaney e Lynden (1996) definem como símbolos afetivos. As premiações e demais objetos observados na Figura 19, representam, acredita-se, símbolos de mérito.



Figura 19 - Artefatos Culturais Expostos na Sala da Diretora da DAS

Vale destacar que, ao solicitar permissão da Diretora de Ações Sociais para fotografar o seu espaço de trabalho, a Diretora demonstrou preocupação em arrumar e organizar a mobília e os objetos em sua sala. As fotos só puderam ser produzidas após esta intervenção no espaço físico. Poder-se-ia atribuir a este comportamento da Diretora da DAS uma preocupação em relação à sua imagem, especificamente com a impressão que as fotos do ambiente de trabalho podem transmitir sobre o seu ocupante.

Na ASPLAN a Assessora de Planejamento divide seu espaço de trabalho com os demais funcionários, como pode ser observado na Figura 20. Segundo o arquiteto do SESC/PE, originalmente existia um espaço reservado para a Assessora, delimitado por uma meia divisória (Anexo C). Entretanto, segundo o arquiteto do SESC/PE, a pedido da Assessora de Planejamento a divisória foi retirada.

A divisória de vidro observada na Figura 20 separa a ASPLAN das Coordenações da DAS.



Figura 20 - Mesa de Trabalho e Mesa de Reuniões da Diretora da ASPLAN

O espaço de trabalho da Assessora de Planejamento dispõe do mesmo tipo de mobília da sala da Diretora de Ações Sociais. Sobre a mesa de trabalho da Assessora existe um microcomputador e uma impressora a laser, alguns objetos de escritório e o *display* com a Missão do SESC/PE. Poucos objetos pessoais podem ser observados. As cadeiras existentes na ASPLAN seguem o mesmo padrão de cores observado no espaço da DAS.

Ao longo das janelas observa-se uma fileira de armários que são utilizados pelos funcionários e pela Assessora de Planejamento. O *layout* da ASPLAN também foi projetado para oferecer unidades de trabalho compostas por duas mesas. Em todas as mesas estão disponíveis microcomputadores. Gravuras expostas na parede contrária as janelas e uma cor diferenciada compõem a decoração do ambiente físico da ASPLAN.

Mesmo contando com o *status* de Diretora, segundo informações obtidas na organização, a Assessora de Planejamento não dispõe de uma secretária como os demais Diretores do SESC/PE.

A Diretoria Administrativo-Financeira, localizada no 1º andar da Sede do SESC/PE, conta com uma sala de espera, onde se encontra a mesa da Secretária da DAF e a sala do Diretor (Anexo B).



Figura 21 - Mesa de Trabalho e Mesa de Reuniões do Diretor da DAF

O Diretor da DAF conta com uma mesa (unidade de trabalho) em formato de L. Sobre a sua mesa observa-se um microcomputador e telefones, dentre outros objetos de trabalho. Como pode ser observado na Figura 21, também estão expostos objetos pessoais. As cadeiras existentes na sala seguem o padrão encontrado nas salas da Diretoria da DAS e da Assessora de Planejamento. A área da sala do Diretor da DAF é maior do que a área das demais Diretorias, exceto da sala do DR (Anexos B e C).

A mesa de reuniões da sala de Diretor Administrativo-Financeiro é a maior entre os Diretores, excetuando a mesa da sala do Diretor Regional. Ela possui um formato quase retangular com os cantos arredondados.

O espaço cênico destinado ao Presidente e aos Diretores do SESC/PE (Figura 13 a 21) parece ser estar coerente com a percepção dos entrevistados no que se refere a indicadores de poder, especificamente ao indicador símbolos de *status* (Quadro 8, 9 e 10). Ao que parece, elementos do ambiente físico possuem um significado e um valor simbólico bastante associado à concepção de poder entre os membros da organização entrevistados.

A atenção agora recai sobre as reuniões do Grupo Gestor da Sede da Administração Regional do SESC/PE. Assim, a seguir são apresentadas 8 (oito) **cenais** (ou reuniões) do Grupo Gestor que foram presenciadas pelo Pesquisador. Vale destacar que durante a pesquisa o Grupo Gestor da Sede Administrativa do SESC/PE, do qual fazem parte o Diretor Regional,

a Diretora de Ações Sociais, a Assessora de Planejamento, Diretor Administrativo-Financeiro e o Consultor 1, o Pesquisador tomou parte como espectador (ou audiência) das interações.

4.3 PRIMEIRO ATO - O GRUPO GESTOR

Como um dos resultados de um trabalho de consultoria ligado à área de planejamento da organização, foi criado o Grupo Gestor. Esse grupo de trabalho, composto pelos Diretores e um Consultor, busca reunir-se semanalmente a partir das 9:00h, em geral às terças-feiras. Entretanto, normalmente apenas a cada 15 (quinze) dias conta-se com a participação do Consultor. As reuniões do Grupo Gestor, via de regra, acontecem na sala da DR sob o comando do Diretor Regional. Antes de começar a assistir às reuniões do Grupo Gestor, o Pesquisador teve uma reunião com a Diretora de Ações Sociais, após vários contatos por *e-mail* e telefone. Nessa reunião, ocorrida no dia 28/03/2003, a diretora solicitou que fossem enviadas duas cartas de apresentação para o Presidente da Fecomércio e o Diretor Regional.

4.3.1. Grupo Gestor - Cena I (11/03/2003)

O Pesquisador assistiu à primeira reunião do Grupo Gestor no dia 11 de março de 2003. Antes do início da reunião o Diretor Regional convidou o Pesquisador para acompanhá-lo em uma viagem, juntamente com o Engenheiro do SESC, quando seriam realizadas vistorias em obras em algumas unidades do interior do Estado (INSINUAÇÃO, EXEMPLIFICAÇÃO e EXPOSIÇÃO DE ATITUDES). O Pesquisador aceitou o convite, pois esta seria uma ótima oportunidade para observar os comportamentos do Diretor Regional em suas atividades cotidianas.

Dos participantes da reunião, apenas o Diretor Regional e o Consultor 1 não conheciam de forma mais próxima o Pesquisador, pois a Diretora de Ações Sociais e a Assessora de Planejamento foram alunas do Pesquisador em um curso de especialização em Gestão de Organizações Sociais, realizado pela Universidade Federal de Pernambuco, nas instalações da sede do SESC/PE (Sala Diretor Regional Freire). Assim, ao iniciar a reunião o Diretor Regional apresentou o Pesquisador aos demais, bem como explicou, de forma geral, a estrutura do SESC/PE, quem eram as pessoas e quais os seus cargos, o propósito do Grupo Gestor e algumas atividades específicas dos Diretores (INSINUAÇÃO). Vale destacar que o Diretor Regional fez questão de demonstrar a sua satisfação com a realização da pesquisa, dizendo textualmente que a realização do estudo seria “uma honra” para o SESC/PE (INSINUAÇÃO, POLIR, ATRIBUIÇÕES PÚBLICAS, EXPOSIÇÃO DE ATITUDES e LISONJA). Esse comentário parece ter conferido maior legitimidade à participação do Pesquisador.

Segundo Chaney e Lynden (1996), a disposição dos ocupantes em uma mesa de reuniões pode transmitir diversas impressões relacionadas a poder. Assim, apresenta-se a disposição dos atores à mesa de reuniões do Grupo Gestor. A cadeira identificada pelo número 1 (um) está sempre posicionada de costas para as janelas da sala. Já a cadeira identificada pelo número 4 (quatro) está de costas para a entrada principal da sala do Diretor Regional (Ver Figura 17).

A posição ocupada pelo DR se beneficia do “efeito trono” produzido ao se posicionar a cadeira na frente de uma janela. Além disso, a posição do DR à mesa parece corroborar a idéia de que pessoas de maior poder sentam-se na cabeceira da mesa que esteja mais distante da porta de entrada da sala, ou seja, o camarote de poder (CHANEY e LYNDEN, 1996).

Como de acordo com Chaney e Lynden (1996) as melhores posições à mesa podem ser aquelas que estão à direita e à esquerda da pessoa de maior poder, assume-se que as cadeiras 2 (dois) e 6 (seis) representam as posições que melhor transmitem a impressão da existência de uma ligação entre os seus ocupantes e o indivíduo de maior poder na situação. Nesta cena, a posição a direita do DR foi ocupada pelo Consultor 1 e a posição a esquerda pela Assessora de Planejamento (Figura 22).

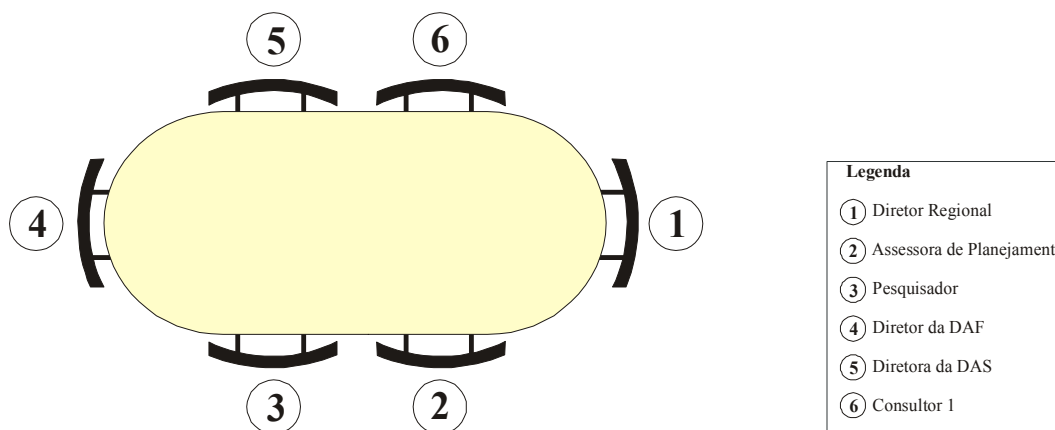


Figura 22 - Disposição das Pessoas à Mesa de Reuniões do Grupo Gestor - Cena I

O Pesquisador recebeu as boas vindas de todos e votos de sucesso na pesquisa (INSINUAÇÃO). Entretanto, o Consultor 1, que estava sentado ao lado do Pesquisador, pareceu demonstrar uma certa desconfiança sobre qual seria o “verdadeiro” papel do Pesquisador no SESC/PE. O Consultor 1, apesar de transmitir essa impressão de desconfiança, foi muito gentil, entregando o seu cartão de visitas ao Pesquisador e indagando sobre o tema, os

objetivos e o nível (dissertação ou tese) do trabalho que estava sendo realizado (INSINUAÇÃO, AUTOPROMOÇÃO, ADEQUAR-SE À SITUAÇÃO e COMPORTAMENTOS NÃO-VERBAIS).

O Diretor Regional, sempre fazendo brincadeiras e comentários bem humorados (INSINUAÇÃO e ADEQUAR-SE À SITUAÇÃO), tratou de diversos assuntos e comentou sobre um almoço que deveria ser realizado com um grupo de Deputados. Ao mencionar esse assunto, salientou que o convite deveria ser feito pelo Presidente da Fecomércio, pois o “peso” de um convite feito pelo Presidente da Fecomércio de Pernambuco seria muito maior do que um convite do Diretor Regional do SESC (LISONJA). Um comentário em tom de brincadeira feito pelo Diretor Regional chamou a atenção do pesquisador. Ele disse logo no início da reunião que “as coisas boas” estão relacionadas à Diretora de Ações Sociais (DAS) e as “coisas ruins” estão relacionadas ao Diretor Administrativo-Financeiro (DAF), ao que parece referindo-se as questões financeiras tratadas por esse último (INSINUAÇÃO e ATRIBUIÇÕES PÚBLICAS).

Em um dado momento, ao se discutir um evento que estava sendo promovido pelo Presidente da Fecomércio, a Diretora de Ações Sociais elogiou abertamente o trabalho do Presidente da Fecomércio (INSINUAÇÃO, APLAUSO, ATRIBUIÇÕES PÚBLICAS, EXPOSIÇÃO DE ATITUDES e LISONJA).

A reunião estava transcorrendo em um clima descontraído e bem humorado. Ao que parece, a presença do pesquisador não afetou de forma significativa, a dinâmica normal da reunião. Entretanto, devido ao excesso de descontração, o Consultor 1 fez uma sugestão (EXPOSIÇÃO DE ATITUDES e PERSUASÃO) sobre a condução do andamento da reunião, a qual foi acatada por todos os Diretores.

Um garçom, usando a devida indumentária, servia água, café, suco e leite, este último especialmente para o Diretor Regional, que estava de dieta. Posteriormente, o Pesquisador pode observar e confirmar por meio de conversas com outros membros da organização, que este tipo de serviço só é oferecido aos Diretores e a seus convidados (RITUALIZAÇÃO E SIMBOLIZAÇÃO). Os demais membros da organização devem se dirigir à copa (para aqueles que trabalham no último andar) ou ao restaurante que fica no térreo.

Mais uma vez o Consultor 1 exerceu a sua aparente autoridade sobre o andamento da reunião (PERSUASÃO). Cabe destacar um detalhe: apenas o Consultor 1 e o Pesquisador usavam crachás de visitantes (um adesivo que é fornecido na portaria do prédio). Nenhum outro membro da reunião usava qualquer tipo de crachá naquele momento.

O Diretor Regional, ao mencionar assuntos sigilosos que foram discutidos com o Presidente da Fecomércio, elogiou as habilidades de memória do Presidente (LISONJA). Este não foi o único momento no qual assuntos delicados foram tratados mesmo na presença do

Pesquisador. Comentários sobre problemas internos em uma das Unidades do SESC/PE foram feitos.

Pôde-se perceber que cada membro do Grupo Gestor da Sede do SESC/PE tem atividades específicas a desempenhar como participante do grupo. Assim, destaca-se que durante a reunião, o Diretor Regional reconheceu abertamente que não havia cumprido um compromisso que havia assumido em uma das reuniões anteriores, ou seja, realizar uma visita de acompanhamento à Unidade Santo Amaro (DESCULPAS e JUSTIFICATIVA).

Constantemente, o Diretor Regional fazia interrupções para explicar melhor para o Pesquisador, alguns projetos e atividades que estavam sendo discutidas (INSINUAÇÃO). Várias explicações foram dadas, o que parece ter tornado a reunião um pouco mais demorada que o habitual.

Interessante apontar que apenas a Diretora de Ações Sociais e o Pesquisador, tratavam o Diretor Regional pelo “título” de Doutor (RITUALIZAÇÃO E SIMBOLIZAÇÃO). Os demais o tratavam pelo primeiro nome.

Às 12:00h³⁵, **encerrou-se a Cena I**. Um tom ainda mais descontraído tomou conta dos participantes.

O Consultor 1 ofereceu aos Diretores um convite para um evento patrocinado por sua empresa de consultoria. Como ele não esperava a presença do Pesquisador, tirou de sua pasta um convite sem o nome no envelope e tratou de personalizá-lo como os demais e o entregou ao Pesquisador (INSINUAÇÃO, ADEQUAR-SE À SITUAÇÃO e EXPOSIÇÃO DE ATITUDES).

Já no corredor, a Assessora de Planejamento reclamou que a reunião havia sido exaustiva. Diretor Regional então respondeu sorrindo: “vou chamar o professor Ricardo para todas as reuniões, para a gente ter que mostrar serviço” (INSINUAÇÃO e RITUALIZAÇÃO E SIMBOLIZAÇÃO).

4.3.2 Grupo Gestor - Cena II (18/03/2003)

O Diretor Regional reclamou do atraso dos membros do grupo, pois às 9:30h, só estavam presentes a Diretora de Ações Sociais e o Pesquisador. O Diretor Regional, que aparentava estar realmente incomodado com o atraso (COMPORTAMENTOS NÃO-VERBAIS), chegou a dizer, em tom irônico: “ô povo pontual!” (INTIMIDAÇÃO, ATRIBUIÇÕES PÚBLICAS e

³⁵ Utiliza-se, nesse texto, a identificação de horários como indicação das **marcações**. De acordo com Vasconcelos (1987), a **marcação** é um recurso de linguagem cênica que se refere aos deslocamentos do ator. A marcação engloba todos os movimentos executados pelo personagem, inclusive entradas e saídas de cena.

EXPOSIÇÃO DE ATITUDES). A Diretora de Ações Sociais e o DR ficaram conversando amenidades enquanto a reunião não começava.

Às 9:45h a Assessora de Planejamento chegou à sala do Diretor Regional e comentou que seu atraso era devido ao fato dela estar providenciando os documentos que seriam utilizados na reunião (DESCULPAS, EXPOSIÇÃO DE ATITUDES e JUSTIFICATIVAS). Ela mencionou que a memória da reunião anterior (nome dado a um tipo de “ata” que é elaborada e enviada pela empresa de consultoria) “acabara de chegar”, salientando que devido a isso, só havia sido possível providenciar uma cópia do documento para o Diretor Regional (ATRIBUIÇÕES PÚBLICAS e EXPLICAÇÕES). O Diretor Administrativo-Financeiro chegou logo em seguida e o Consultor 1 não participou desta reunião.

A reunião, como de costume, começou com a leitura da memória da reunião anterior. Diretor Regional, desta vez, começou especificamente tratando de questões financeiras. Ele demonstrou preocupação em deixar claras essas informações, pois elas seriam apresentadas na Reunião do Conselho (EXPOSIÇÃO DE ATITUDES). A Assessora de Planejamento chegou a ir buscar uma funcionária da ASPLAN, hierarquicamente sob seu comando e responsabilidade, para explicar detalhes do informativo financeiro (ADEQUAR-SE À SITUAÇÃO e MANIPULAÇÃO AMBIENTAL). O Diretor Regional mencionou que ainda não havia comentado com o Presidente da Fecomércio sobre a possível participação do Pesquisador na reunião do Conselho, mas acreditava que não haveria problemas. Enfatizou que considerava importante a participação do Pesquisador.

A cadeira número 1 não foi utilizada nesta cena, ou seja, o camarote de poder não foi ocupado (CHANEY e LYNDEN, 1996). Ao lado esquerdo do DR observa-se a Assessora de Planejamento (Figura 23).

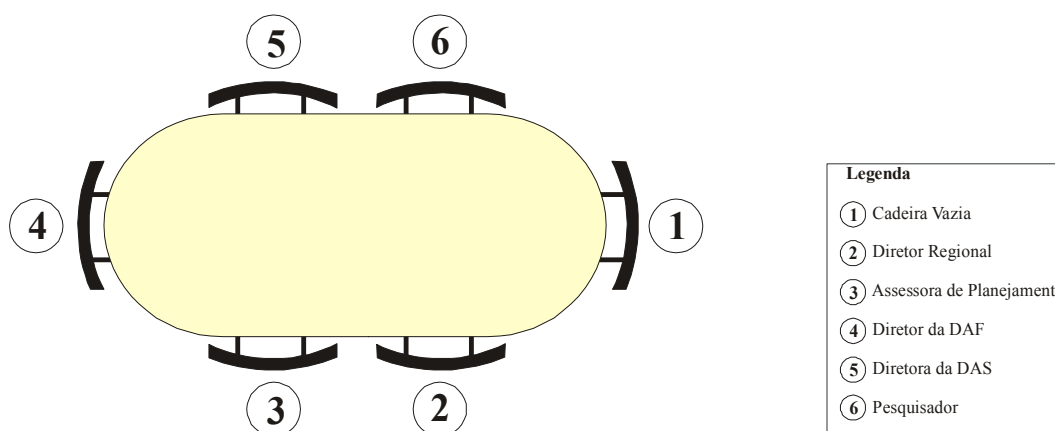


Figura 23 - Disposição das pessoas à Mesa de Reuniões do Grupo Gestor - Cena II

Cada membro do Grupo Gestor tem o seu momento específico para tratar dos assuntos de sua competência. O Diretor Regional durante as reuniões, faz cobranças a cada membro do grupo, os quais justificam o andamento das atividades, quando estas não estão ainda finalizadas ou em atraso (DESCULPAS e JUSTIFICATIVAS). Vale salientar que dentre as justificativas apresentadas inclui-se mencionar outros membros da organização envolvidos nos processos, dando a entender que eles seriam “responsáveis” pela situação da atividade (ATRIBUIÇÕES PÚBLICAS e CULPAR OU ATACAR OUTROS).

A certa altura, a Assessora de Planejamento interpelou a Diretora de Ações Sociais buscando confirmar se um determinado assunto que, de acordo com a memória da reunião anterior era de responsabilidade da Diretora de Ações Sociais, realmente era. A resposta de Diretora de Ações Sociais foi apenas um “sim”. Então a Assessora de Planejamento disse, como se estivesse se justificando, que perguntou porque “realmente poderia ter tido um lapso de memória” (JUSTIFICATIVAS).

Dentre vários assuntos tratados, a Diretora de Ações Sociais no “momento DAS”, comentou a finalização da revisão da cartilha do SESC/PE, realizada por ela e a Assessora de Comunicação. Em 2003, o SESC/PE ganhou o TOP Social, oferecido pela ADVB, pelo projeto Banco de Alimentos. A Diretora de Ações Sociais, que havia ajudado na elaboração do *case* vencedor, esclareceu as características do evento e a importância da premiação para a imagem da organização. É importante apontar que a imagem institucional do SESC/PE é uma das questões de destaque no planejamento estratégico da organização. Sobre a participação dos funcionários no evento de premiação, o Diretor Regional comentou diretamente com a Diretora de Ações Sociais que era preciso decidir quem deveria ser “convidado”, fazendo o sinal de aspas com as mãos, parecendo querer demonstrar que o “convite” seria na verdade uma convocação (INTIMIDAÇÃO).

Apesar de apresentar uma postura formal, o Diretor Regional foi sempre simpático e fazia constantes brincadeiras durante a reunião (INSINUAÇÃO). Em uma de suas falas, demonstrou preocupação com a opinião do Presidente da Fecomércio, as quais, pelo exposto pelo DR, são sempre muito críticas, incisivas e criteriosas (EXPOSIÇÃO DE ATITUDES e ASSOCIAÇÃO SOCIAL).

Foram lidas as sugestões deixadas pelos funcionários nas Caixas de Sugestões dispostas nas Unidades do SESC/PE. Aquelas que apresentavam assinatura foram respondidas, as que não apresentavam, em geral eram rasgadas. As sugestões aprovadas e implantadas são premiadas.

Alguns outros aspectos interessantes da reunião: é utilizado durante as reuniões do Grupo Gestor um documento denominado Eventograma (calendário de eventos); durante a reunião, só é permitida a entrada da Secretária, do garçom ou de alguém que tenha sido convocado (RITUALIZAÇÃO E SIMBOLIZAÇÃO); a Diretora de Ações Sociais, a Assessora de Planejamento e o garçom usavam como adereço (artefato cultural da organização) um *pin* do SESC/PE (RITUALIZAÇÃO E SIMBOLIZAÇÃO e COMPORTAMENTOS NÃO-VERBAIS).

Às 11:10h, **encerra-se Cena II.**

Após o almoço, ainda no dia 18 de março de 2003, o Pesquisador fotografou o espaço de espera entre a Presidência e a sala do DR. Interessante notar que a Secretária da DR não demonstrou a menor preocupação em fazer qualquer alteração (arrumação) no ambiente físico fotografado.

4.3.3 Grupo Gestor - Cena III (08/04/2003)

Excepcionalmente a reunião do Grupo Gestor foi realizada à tarde, tendo início às 15:15h. Estavam presentes todos os Diretores, o Consultor 1 e o Pesquisador.

O Diretor Regional começou a reunião com a leitura da memória e relatou a sua visita técnica à Unidade Santo Amaro.

O Diretor Administrativo-Financeiro comunicou que havia feito uma das visitas que lhe cabiam, mas ainda não havia terminado o relatório. Também comentou que estava “devendo” uma visita que deveria ter sido feita em março, mas que a faria na semana seguinte (DESCULPAS, JUSTIFICATIVAS e RETRATAÇÃO).

O Consultor 1, seguindo a orientação do Diretor Regional, solicitou aos participantes que fosse reservado um tempo maior para o trabalho da consultoria no próximo Fórum Gerencial, pois ele realizaria uma atividade em grupo.

A Assessora de Planejamento comentou que havia faltado ao último Fórum Gerencial por motivo de viagem, mas salientou que não faltaria ao próximo (DESCULPAS e JUSTIFICATIVAS).

O Diretor Regional havia realizado uma visita a outras regionais do SESC e salientou que o SESC/PE está “indo no caminho certo” em relação aos investimentos em esportes (em especial musculação) e hotelaria (o Presidente da Fecomércio e o Diretor Regional planejam construir um hotel onde se localiza a Unidade Piedade, que é à beira mar) (AUTOPROMOÇÃO). Segundo o Diretor Regional, os seus comentários eram fundamentados nas visitas as outras DRs. Destacou ainda, que o SESC/PE é bem conceituado nas demais Diretorias Regionais (AUTOPROMOÇÃO e POLIR).

No momento reservado para a Assessora de Planejamento, ela disse que alguns dos temas sobre os quais ela deveria tratar na reunião estavam prontos, porém ela não havia trazido o material (DESCULPAS e JUSTIFICATIVAS).

O Diretor Administrativo-Financeiro comentou uma troca entre os espaços físicos da Assessoria de Comunicação e da Coordenação de Cultura, mudança esta que havia sido decidida conjuntamente com a Diretora de Ações Sociais (OSTENTAR). Vale lembrar que a coordenação citada está subordinada à Diretora de Ações Sociais.

Como ocorreu na Cena I, o Diretor Regional ocupou a cadeira que representa o camarote de poder e que proporciona a seu ocupante o “efeito trono” (CHANEY e LYNDEN, 1996). O Consultor 1 mais uma vez posicionou-se à direita do poder, ocupando a cadeira de número 6 (seis). Na outra posição à mesa considerado de destaque (cadeira 2), observa-se nesta cena o Diretor da DAF.

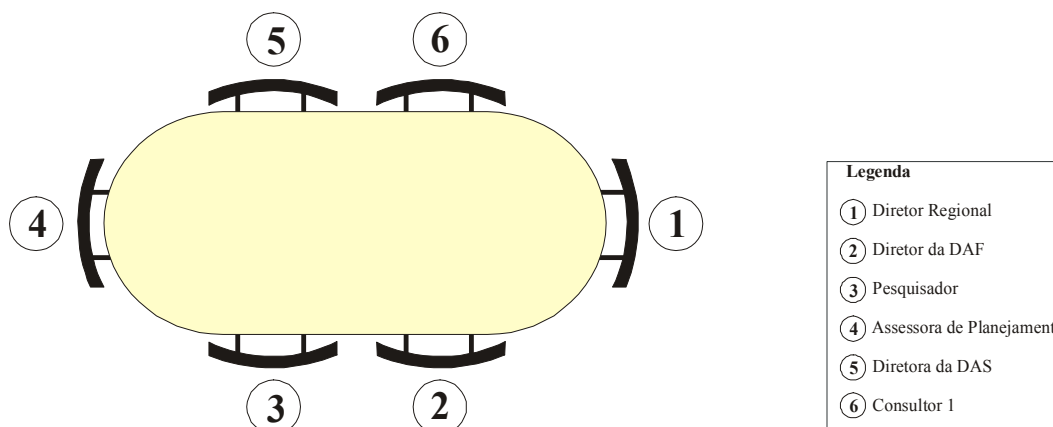


Figura 24 - Disposição das pessoas à Mesa de Reuniões do Grupo Gestor - Cena III

Foi mencionado pela Diretora de Ações Sociais que o Presidente da Fecomércio “havia se empolgado” em relação aos convites para a cerimônia do TOP Social (evento realizado pela ADVB de Pernambuco) e que não havia mais nenhum convite. O Banco de Alimentos é um projeto idealizado pelo Presidente da Fecomércio. A premiação do projeto com o TOP Social teve um significado especial para ele (AUTOPROMOÇÃO, APLAUSO, COMPORTAMENTO PRÓ-SOCIAL e RITUALIZAÇÃO E SIMBOLIZAÇÃO). Disse ainda que o Presidente da Fecomércio enviara convites a diversos políticos. O Diretor Regional destacou que todos os Diretores teriam que comparecer aos eventos que promovessem o SESC/PE, citando, enfaticamente inclusive, que Presidente da Fecomércio cobrou a presença dos Diretores (INTIMIDAÇÃO e ASSOCIAÇÃO SOCIAL).

A Diretora de Ações Sociais comentou sobre uma sugestão dada por um funcionário em relação à arrecadação do Simples nas Unidades do SESC/PE. Destacou que o funcionário deu a idéia e ela complementou (EXEMPLIFICAÇÃO, POLIR, APLAUSO e AUTODESCRIÇÃO). O Diretor Administrativo-Financeiro elogiou a idéia (LISONJA).

Ao apresentar a cartilha do SESC/PE para o Grupo Gestor, a Diretora de Ações Sociais salientou que a mesma havia sido por ela desenvolvida, juntamente com a Assessora de Comunicação (AUTOPROMOÇÃO, INSINUAÇÃO, POLIR e AUTODESCRIÇÃO).

O Consultor 1 sugeriu ao grupo que as reuniões do Fórum Gerencial não passassem a ser realizadas na terceira semana de cada mês, como havia sido sugerido, mas sim, permanecessem sendo realizadas na segunda semana. Isso, segundo o Consultor 1, obrigaria os Gerentes das Unidades a se preocuparem com o fechamento da contabilidade (PERSUASÃO). O Diretor Administrativo-Financeiro concordou imediatamente com o Consultor 1, dando a impressão que gostaria desta “pressão” sobre os Gerentes (ASSERTIVIDADE). O Diretor Regional disse textualmente que “por ele mantinha-se o cronograma das reuniões do Fórum” (ASSERTIVIDADE e EXPOSIÇÃO DE ATITUDES). O cronograma foi mantido.

Às 16:25h foi **finalizada a cena III**.

4.3.4 Grupo Gestor - Cena IV (29/04/2003)

A Assessora de Planejamento e o Pesquisador foram para a sala do Diretor Regional às 9:10h. Como não estavam todos presentes, o Diretor Regional reclamou do atraso e disse textualmente: “comigo 9:00h são 9:00h. Eu fico fulo da vida com o atraso” (EXEMPLIFICAÇÃO, INTIMIDAÇÃO, ASSERTIVIDADE, AUTODESCRIÇÃO e EXPOSIÇÃO DE ATITUDES).

A Assessora de Planejamento avisou que a Diretora de Ações Sociais chegaria atrasada, pois hoje era o seu aniversário. Entretanto, o Diretor Regional não pareceu aceitar bem este fato como desculpa para o atraso e disse em um tom sério: “Não, mas a reunião tem prioridade. Aniversário comemora-se à noite” (ASSERTIVIDADE e EXPOSIÇÃO DE ATITUDES).

O Diretor Regional, antes de dar início à reunião, começou a discutir a agenda para o mês de maio e lembrou que em sua ausência o Diretor Administrativo-Financeiro era seu substituto, respondendo pela Diretoria Regional. A reunião teve início às 9:15h, com a leitura da memória da reunião anterior.

Ao chegar à sala do Diretor Regional, pouco antes do começo da reunião, o Diretor Administrativo-Financeiro enfatizou que deixaria uma das cabeceiras da mesa, que estava desocupada, para que Diretora de Ações Sociais se sentasse quando chegasse, pois hoje era o

seu aniversário (INSINUAÇÃO, AMBIENTE FÍSICO, EXPOSIÇÃO DE ATITUDES e RITUALIZAÇÃO E SIMBOLIZAÇÃO). Pareceu ao Pesquisador, que o Diretor Regional estava esperando apenas a chegada do Diretor Administrativo-Financeiro para dar início à reunião do Grupo Gestor.

A Assessora de Planejamento, que havia feito uma viagem ao Rio de Janeiro para participar do Grupo de Defesa do SESC, uma iniciativa de um funcionário da Diretoria Nacional (DN) do SESC, disse, durante a sua explanação sobre a viagem, que “não era segura nessas coisas de comissão”, assumindo que teria uma deficiência nesse tipo de assunto (AUTODESCRIÇÃO e *SELF-HANDCAPPING*). Ao que parece, participaram da reunião no DN, Deputados, Senadores e membros da mídia. A Assessora de Planejamento sugeriu que fosse solicitada à Diretoria Nacional, uma cópia da pesquisa sobre a imagem do SESC, a qual havia sido apresentada no Rio. O Diretor Regional respondeu dizendo que o Diretor Administrativo-Financeiro assinaria o pedido pelo grupo Pernambuco.

O Pesquisador foi convidado pelo Diretor Regional para acompanhá-lo nas visitas de supervisão as Unidades de Caruaru e Garanhuns (INSINUAÇÃO).

Às 9:35h, a Diretora de Ações Sociais chegou à sala do Diretor Regional. Ela recebeu os cumprimentos de todos por seu aniversário (INSINUAÇÃO, EXPOSIÇÃO DE ATITUDES e RITUALIZAÇÃO E SIMBOLIZAÇÃO). O primeiro a lhe dar os parabéns pelo aniversário foi o Diretor Administrativo-Financeiro, mas não se levantou da cadeira para fazê-lo. Porém, quando o Pesquisador se levantou para cumprimentar a Diretora de Ações Sociais, seguido dos demais na sala, o Diretor Administrativo-Financeiro fez o mesmo (ADEQUAR-SE À SITUAÇÃO, EXPOSIÇÃO DE ATITUDES e RITUALIZAÇÃO E SIMBOLIZAÇÃO).

O Diretor Regional fez um pequeno resumo do que já havia sido tratado para que a Diretora de Ações Sociais dele se inteirasse. Não fez nenhum comentário sobre o atraso da Diretora (ADEQUAR-SE À SITUAÇÃO).

Pela terceira vez, observa-se que o Diretor Regional ocupou a cadeira 1 (um), ou seja, o camarote de poder. A cadeira a direita da pessoa de maior poder na situação, mais uma vez foi ocupada pelo Consultor 1 (cadeira 6). A cadeira a esquerdo do DR foi ocupada pela Assessora de Planejamento (Figura 25).

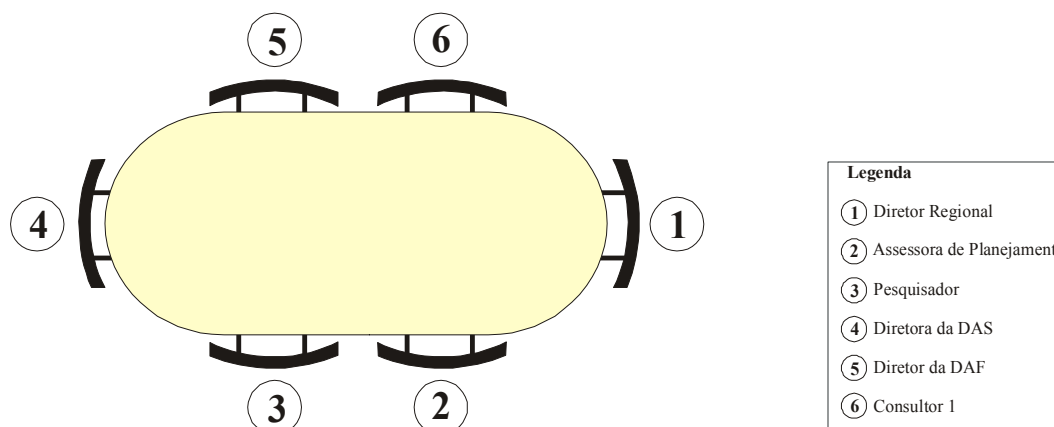


Figura 25 - Disposição das pessoas à Mesa de Reuniões do Grupo Gestor - Cena IV

Durante a sua apresentação, a Assessora de Planejamento solicitou uma modificação nas apresentações da ASPLAN no Fórum Gerencial e salientou que a participação da Consultoria era importante para a discussão do Plano de Ação para 2004 (INSINUAÇÃO, ATRIBUIÇÕES PÚBLICAS e EXPOSIÇÃO DE ATITUDES). O Diretor Regional então perguntou aos membros do grupo se já se poderia decidir sobre o Plano de Ação para 2004, inclusive estabelecendo o cronograma de atividades. Porém, a Diretora de Ações Sociais disse que achava que o assunto devia ser amadurecido e que eles deveriam ter tempo para refletir. A Diretora de Ações Sociais e o Diretor Administrativo-Financeiro deixaram claro que não haviam entendido muito bem o que havia sido solicitado pela Assessora de Planejamento em relação aos procedimentos para o desenvolvimento do Plano de Ação para 2004 e pediram que ela explicasse melhor o que havia dito.

A Assessora de Planejamento explicou novamente qual era a sua idéia. A Diretora de Ações Sociais e o Diretor Administrativo-Financeiro discordaram abertamente do que foi colocado por ela (ASSERTIVIDADE). O Diretor Administrativo-Financeiro chegou a afirmar que ouvia reclamações de alguns gerentes das Unidades sobre as constantes mudanças nos procedimentos de elaboração dos Planos de Ação (ASSOCIAÇÃO SOCIAL). Segundo ele, mal as pessoas começavam a se acostumar com os procedimentos e eles mudavam. O Diretor Regional pareceu não ver com bons olhos as mudanças propostas pela Assessora de Planejamento. Ele fez uma preleção sobre o período turbulento que o sistema “S” estava passando e disse que talvez fosse mais prudente realizar essas mudanças no próximo ano (ASSERTIVIDADE e PERSUASÃO). Segundo o Diretor Regional, em 2003 seria prudente manter-se o processo que havia sido realizado em 2002.

A Secretária da DR entrou na sala e entregou ao Diretor Administrativo-Financeiro um bilhete, ele leu, pediu licença e saiu da sala às 10:05h.

A Assessora de Planejamento continuou defendendo a sua posição quanto à questão do Plano de Ação, tentando explicar que o que estava sendo proposto não era um “mudança”, mas sim, um esclarecimento do que já estava sendo feito, isso na busca pela eficácia dos processos (PERSUASÃO). Ela solicitou aos demais que a idéia não fosse descartada prontamente e que a ASPLAN tivesse mais tempo para amadurecer a idéia. O Diretor Regional disse que mesmo assim, ele achava que a sua proposição de rever o assunto na próxima reunião, prevista para maio, ainda era sensata. Ele então definiu que todos avaliassem o material distribuído pela Assessora de Planejamento.

O Diretor Administrativo-Financeiro voltou à sala às 10:10h explicando que havia saído devido a uma “bronca” (JUSTIFICATIVAS).

O Diretor Regional claramente queria que a reunião prosseguisse e que a pauta fosse adiante. Pareceu que ele não queria alimentar a polêmica muito sobre o Plano de Ação e, ao mesmo tempo, não queria recusar a idéia de imediato. Entretanto, percebia-se que ele não estava muito interessado no assunto. O Diretor Regional foi muito cauteloso em suas colocações, salientando inclusive que a questão levantada pela Assessora de Planejamento era muito interessante, por isso merecia maiores debates (INSINUAÇÃO e EXPOSIÇÃO DE ATITUDES).

A Assessora de Planejamento demonstrou a sua opinião sobre as constantes solicitações de capacitação feitas pelos funcionários durante o “Aniversariantes do Mês” (EXPOSIÇÃO DE ATITUDES). Para ela essas solicitações a incomodavam (vale salientar que, na estrutura do SESC/PE é a ASPLAN a responsável pela capacitação do corpo funcional). O Diretor Administrativo-Financeiro e a Diretora de Ações Sociais reagiram imediatamente ao que foi dito pela Assessora de Planejamento, dizendo que aquela comemoração era um momento no qual as pessoas estavam mais descontraídas e expressavam suas demandas pessoais (EXPOSIÇÃO DE ATITUDES e ATRIBUIÇÕES PÚBLICAS). O Diretor Regional afirmou que esta não era uma questão estratégica e disse à Assessora de Planejamento para levantar o assunto no Fórum Gerencial (ASSERTIVIDADE). Ao que pareceu, ao menos nesse dia, o Grupo Gestor não estava muito “simpático” às demandas da Assessora de Planejamento.

O Diretor Administrativo-Financeiro pediu a palavra para esclarecer qual foi a “bronca” que havia feito com que ele saísse da sala por alguns instantes. Segundo ele, o Presidente da Fecomércio lhe fez uma reclamação, pois um mestre de obras havia dito ao Presidente da Fecomércio que não poderia trabalhar, pois estava sem material. O Diretor

Administrativo-Financeiro mostrou a solicitação do material pronta e disse que não havia autorizado, porque precisava da assinatura de Diretor Regional, que então, assinou na mesma hora (EXPLICAÇÕES, EXPOSIÇÃO DE ATITUDES e JUSTIFICATIVAS). O Diretor Administrativo-Financeiro reclamou que o Presidente da Fecomércio, em suas visitas às Unidades, sempre via os defeitos e nunca as qualidades (CULPAR OU ATACAR OUTROS, ASSERTIVIDADE). Disse também que, no momento, nem o engenheiro nem o arquiteto do SESC estavam presentes na sede.

A reunião prosseguiu com o Diretor Regional mencionando uma conversa que teve com a Gerente da Unidade Arcoverde, quando ele deixou claro que não aceitaria mais projetos nos quais as receitas não cobrissem as despesas. Salientou que foi uma conversa longa, em um tom que pareceu de desagrado (EXPOSIÇÃO DE ATITUDES). O Diretor Regional falou que ainda estavam sendo feitas algumas intervenções (reformas) na Unidade Santa Rita e que havia enfatizado à Gerente da Unidade que ele ia entregar a cozinha “tinindo³⁶” e com mais um auxiliar de limpeza específico para a limpeza da cozinha. O Diretor Regional chamou a atenção para o fato de que ele “não admitiria” mais sujeira na cozinha da referida Unidade; caso contrário, a Gerente teria de citar, nominalmente, quem era a pessoa responsável e ele iria demiti-la “na hora” (EXPOSIÇÃO DE ATITUDES e INTIMIDAÇÃO).

Durante o momento DAF, o Diretor Administrativo-Financeiro iniciou a sua fala pedindo o apoio de todos em relação a uma proposta sobre as requisições de materiais. O apoio foi unânime e o Diretor Regional disse que o Diretor Administrativo-Financeiro elaborasse uma carta dirigida aos Gerentes que ele próprio assinaria (EXPOSIÇÃO DE ATITUDES). O Diretor Administrativo-Financeiro fez questão de destacar que a idéia a respeito das requisições havia sido de sua autoria e mencionou que já era conhecido por cobrar das pessoas aquilo que havia sido acordado (AUTOPROMOÇÃO e AUTODESCRIÇÃO). Diretor Administrativo-Financeiro dirigiu-se ao Pesquisador e confundiu o seu nome. Disse ao pesquisador que depois lhe daria uma cópia do material que ele estava lendo, pois era muita coisa para o pesquisador copiar. Cabe salientar que o assunto que estava sendo tratado pelo Diretor Administrativo-Financeiro, também não pareceu ser “estratégico”, entretanto, o Diretor Administrativo-Financeiro não foi interrompido pelo Diretor Regional. O texto em questão tinha em torno de 5 (cinco) páginas e era algo relativo a uma reunião que havia ocorrido na DAF.

No decorrer da reunião, o Diretor Regional enfatizou que o Presidente da Fecomércio havia reforçado sua posição de que as despesas deveriam ser “seguradas”, ou seja, que as

³⁶ Brilhando; em estado de perfeição (BERNARDINO, 1996).

pessoas deveriam ser mais comedidas em relação às despesas. Aproveitando o assunto, o Diretor Regional disse que se deveria deixar apenas o Presidente da Fecomércio aprovar despesas, adotando-se como princípio que “o Presidente autorizou, está autorizado” (ASSOCIAÇÃO SOCIAL). O Diretor Regional salientou que só ele, o Presidente da Fecomércio, poderia “bagunçar a vida” dos Diretores no que se refere a despesas (ASSERTIVIDADE e CONFORMIDADE E CONCORDÂNCIA).

Pouco antes do final da reunião, a Assessora de Planejamento elogiou as habilidades políticas do Diretor Regional, do Diretor Administrativo-Financeiro e do Presidente da Fecomércio, afirmando que o SESC/PE deveria liderar o Grupo de Defesa do SESC (INSINUAÇÃO e EXPOSIÇÃO DE ATITUDES).

Como em todas as reuniões do Grupo Gestor, havia sobre a mesa uma *bomboniere* com chocolates e foram servidos café, suco e água pelo garçom que atende às Diretorias e à Presidência. O **encerramento da cena IV** foi às 11:10h.

4.3.5 Grupo Gestor - Cena V (06/05/2003)

A reunião do Grupo Gestor foi excepcionalmente transferida para as 15:30h, a pedido do Consultor 1. Ao chegar a sala da Secretária, às 14:00h, o Pesquisador foi informado de que o Diretor Regional chegaria um pouco mais tarde. O pesquisador então se dirigiu para a sala do DR e ficou trabalhando na mesa de reuniões, pois neste período estava realizando a observação das atividades cotidianas do Diretor Regional. Enquanto estava sozinho na sala do DR, a secretária entrou e saiu algumas vezes para deixar documentos sobre a mesa do Diretor.

O Diretor Regional chegou às 14:45h, cumprimentou o Pesquisador, que lhe respondeu o cumprimento e lhe perguntou sobre o andamento da questão de trabalho, a qual o fizera atrasar-se. Após responder ao Pesquisador, o Diretor Regional dirigiu-se a sua mesa e começou a analisar os documentos que ali estavam. Esse parece ser o seu costume ao chegar ao trabalho.

Como ainda faltava algum tempo para o início da reunião e não pareceu ao Pesquisador que algo de relevante aconteceria em relação ao Diretor Regional e seu trabalho até lá, o Pesquisador foi à ASPLAN para pedir uma informação. Uma das coordenadoras lhe perguntou como estava indo a pesquisa e quando ele iria iniciar a observação do Diretor Administrativo-Financeiro. O Pesquisador comentou brevemente sobre a resistência do Diretor Administrativo-Financeiro quanto a esse aspecto da coleta de dados. A Coordenadora expressou que já esperava isso do Diretor Administrativo-Financeiro.

Às 15:30h, hora marcada para o início da reunião naquele dia, o Pesquisador já se encontrava na sala do Diretor Regional, que demonstrou o seu descontentamento com o atraso dos demais, dizendo: “Eta povo pra chegar atrasado!” (EXPOSIÇÃO DE ATITUDES). Diretor Regional já estava sentado à mesa de reuniões.

O Consultor 1 chegou às 15:32h, cumprimentou o Pesquisador e o Diretor Regional e sentou-se ao lado do Pesquisador. O Consultor 1 aproveitou a oportunidade para perguntar, mais uma vez, sobre o tema da tese e questionar sobre os procedimentos metodológicos que o Pesquisador estava utilizando.

O Diretor Regional fez brincadeiras sobre o horário de chegada dos participantes (INSINUAÇÃO e EXPOSIÇÃO DE ATITUDES) e a Diretora de Ações Sociais, que já estava na sala, imediatamente disse que já se encontrava na sala de espera da DR há algum tempo esperando apenas ser chamada (EXPLICAÇÕES).

Uma das coordenadoras da ASPLAN, que estava representando a Assessora de Planejamento na reunião, chegou pouco depois. O Diretor Regional então pediu que chamassem o Diretor Administrativo-Financeiro que ainda não havia chegado.

A reunião teve início às 15:40h. O Diretor Regional então avisou que o Diretor Administrativo-Financeiro chegaria atrasado, porque estava em reunião e “subiria daqui a pouco”, informação passada a ele por telefone.

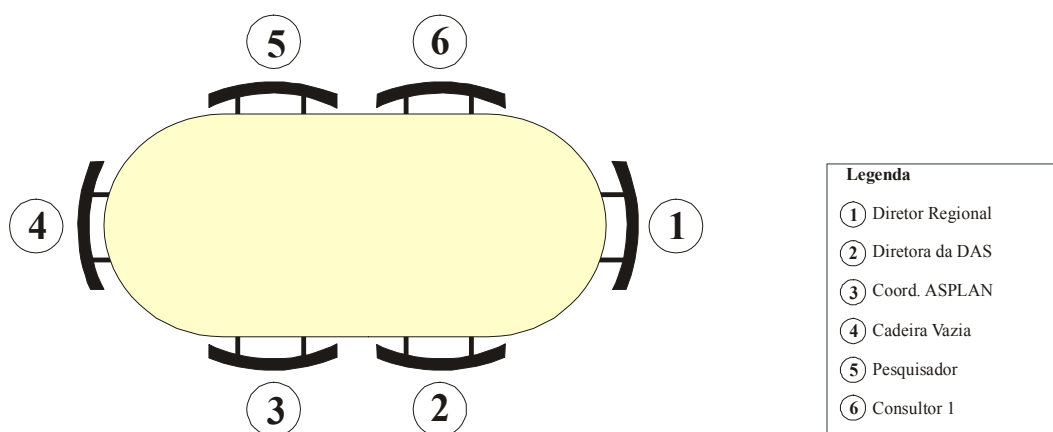


Figura 26 - Disposição das pessoas à Mesa de Reuniões do Grupo Gestor - Cena V

Como em cenas anteriores, a cadeira de número 1 (um) foi ocupada nesta cena pelo Diretor Regional. O Consultor 1, como fez em todas as cenas das quais tomou parte até o momento, ocupou a cadeira à direita do DR (Cadeira 6). A cadeira de número 2 (dois), a esquerda do DR, foi ocupada pela Diretora da DAS.

O Consultor 1 pediu desculpas pelo transtorno quanto ao horário da reunião e pediu mais um favor, que aquela reunião fosse encerrada às 17:00h ou que ele fosse liberado nesse horário (DESCULPAS). Solicitação aceita.

Sobre o Plano de ação 2004, o Diretor Regional deixou claro que não havia entendido a “nova abordagem” que tinha sido proposta pela Assessora de Planejamento em uma reunião anterior (ASSERTIVIDADE). Disse que não deveria ser feita nenhuma mudança no processo (EXPOSIÇÃO DE ATITUDES). Ficou então estabelecido que as mudanças sugeridas por Assessora de Planejamento não ocorreriam.

A Diretora de Ações Sociais mencionou uma reunião que havia sido realizada na DAS no dia anterior, à tarde. Fez questão de salientar que a reunião se estendeu além das 18:00h, horário do final do expediente na Sede do SESC/PE (AUTOPROMOÇÃO).

A cada decisão tomada pelo grupo, o Diretor Regional fazia algum comentário bem humorado. Pareceu fazer isso para amenizar a dureza de algumas decisões (INSINUAÇÃO).

O Diretor Regional destacou para o grupo a importância do cumprimento do horário de início do próximo Fórum Gerencial (EXPOSIÇÃO DE ATITUDES). Ele também comentou que um material que tinha trazido da Regional do Paraná havia se extraviado na ASPLAN. Citou nominalmente a Assessora de Planejamento (CULPAR OU ATACAR OUTROS).

Comentando uma reunião que teve com o Presidente da Fecomércio, o Diretor Regional falou sobre uma brincadeira que havia feito com o Presidente sobre algumas questões que estavam pendentes devido à necessidade de sua apreciação (OSTENTAR e POLIR).

Mais uma vez, o Diretor Regional fez comentário não muito elogiosos sobre a Assessora de Planejamento e sobre a proatividade que faltava às pessoas da ASPLAN (EXPOSIÇÃO DE ATITUDES, ATRIBUIÇÕES PÚBLICAS e CULPAR OU ATACAR OUTROS).

A representante da ASPLAN chamou a atenção para dois assuntos que estavam nas prioridades para 2003: o Congresso Internacional de Educação e o seminário Construção do Conhecimento. O Diretor Regional pediu que fosse explicitada qual a participação do SESC na realização do referido Congresso. Seria um “apoio” ao SENAC, que estava promovendo o evento? A Diretora de Ações Sociais, dado o seu envolvimento na organização do Congresso, sugeriu que fosse usado o termo “parceria”.

O Diretor Regional trouxe à discussão a questão da realização de festas no SESC/PE. Comentou que a Gerente da Unidade de Arcoverde havia descumprido uma orientação sua quanto a não realizar de uma festa de inauguração de um espaço que havia sido reformado na unidade. Ele deixou bastante claro que este fato o desagradou, pois, em suas palavras: “afinal de contas, são meus subordinados” (EXPOSIÇÃO DE ATITUDES). O Diretor Regional enfatizou

que, mesmo tendo sido orientada do contrário por ele, a Gerente de Arcoverde realizou o evento de inauguração, inclusive com a presença do Presidente da Fecomércio. Foi salientado pelo Diretor Regional, que isso havia gerado uma “anotação negativa” em relação à gerente (INTIMIDAÇÃO). O Diretor Regional fez menção ainda sobre a necessidade dele ser avisado com uma certa antecedência dos eventos, pois ele precisava selecionar a “roupa adequada” para as ocasiões (ADEQUAR-SE À SITUAÇÃO).

Destaca-se que, como em todas as reuniões do Grupo Gestor realizadas anteriormente, o Consultor 1 estava usando o crachá de visitante. A esta altura, não era mais solicitado ao Pesquisador que usasse crachá de visitante.

O Diretor Regional levantou-se e saiu da sala para buscar um documento com a Secretária. Ao voltar, comentou que viu o Diretor Administrativo-Financeiro esperando pelo Presidente da Fecomércio na ante-sala.

Mesmo ao elogiar uma determinada atividade realizada por um dos Assessores (LISONJA), o Diretor Regional comentou: “nisso ele/ela é bom/boa, mas para o que foi contratado(a)...³⁷” (EXPOSIÇÃO DE ATITUDES).

O Diretor Administrativo-Financeiro não chegou a participar da reunião. A **cena V** foi finalizada às 16:50h.

Após o encerramento formal da reunião, o Diretor Regional ficou discutindo, em tom de galhofa, um determinado problema que havia surgido há algum tempo e que ele ainda estava buscando resolver. As pessoas começaram a sair da sala às 17:00h. O Pesquisador saiu às 17:15h.

4.3.6 Grupo Gestor - Cena VI (20/05/2003)

Antes das 9:00h, o Diretor Regional já estava em sua sala trabalhando. Uma das Coordenadoras da ASPLAN veio a sua sala para trazer a memória da última reunião do Grupo Gestor e a pauta da reunião daquele dia. A ASPLAN é a responsável por providenciar a memória das reuniões e organizar a pauta. Pareceu interessante, ao Pesquisador, que seu nome constasse como na memória, como “um dos participantes” da reunião anterior.

A reunião teve início às 9:10h. A Diretora da DAS e a Assessora de Planejamento foram representadas por Coordenadoras por elas designadas. Nessa reunião, mais uma vez, não houve a participação de nenhum funcionário da DAF.

³⁷ O comentário do Diretor Regional foi escrito de forma a buscar evitar a identificação do indivíduo citado.

Logo no início da reunião, o Consultor 1 avisou que um outro membro de sua empresa de consultoria, cuja participação estava prevista, havia contraído uma virose e não poderia participar (EXPLICAÇÕES e JUSTIFICATIVAS).

Além dos participantes já citados, estavam presentes dois profissionais de uma empresa prestadora de serviços de comunicação, que havia sido indicada pelo Presidente da Fecomércio para trabalhar em conjunto com as assessorias de comunicação da Fecomércio, do SENAC e do SESC.

O Diretor Regional fez, em um tom bem humorado, a apresentação dos dois profissionais convidados (INSINUAÇÃO), os quais imediatamente entregaram a cada um dos presentes um cartão de visitas (AUTOPROMOÇÃO). O Diretor Regional explicou um pouco a dinâmica das reuniões do Grupo Gestor, fez brincadeiras sobre a quantidade de papéis em cima de sua mesa e brincou também com os convidados (INSINUAÇÃO e EXPOSIÇÃO DE ATITUDES). As explicações sobre a dinâmica das reuniões e sobre as visitas técnicas, realizadas periodicamente pelos Diretores, se estendeu até às 9:50h.

Excepcionalmente nesta cena, o número de cadeiras disponíveis na mesa de reuniões aumentou. Isso ocorreu devido à presença dos convidados. Entretanto, mesmo com a presença de “atores convidados” e a “participação especial” de Coordenadores da DAS e da ASPLAN, o camarote de poder foi ocupado pelo Diretor Regional (cadeira 1) e a sua direita pode-se observar o Consultor 1 (cadeira 7), como é apresentado na Figura 27.

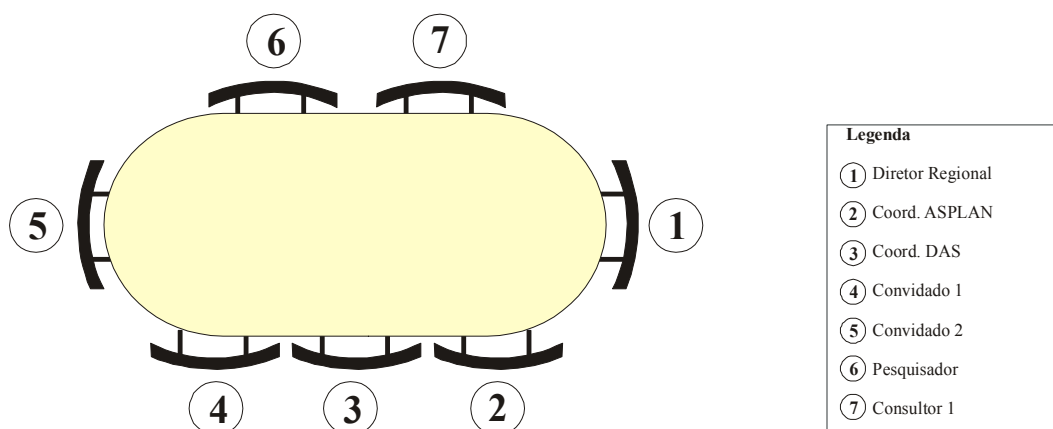


Figura 27 - Disposição das pessoas à Mesa de Reuniões do Grupo Gestor - Cena VI

O Diretor Regional, mais uma vez, tocou na questão das responsabilidades e da área de autoridade dos Diretores em suas visitas técnicas às Unidades do SESC/PE. Salientou que

apenas ele e Presidente da Fecomércio podiam “se meter em tudo” (ASSERTIVIDADE e AUTODESCRIÇÃO).

O Consultor 1 e os dois profissionais convidados usavam crachás de visitantes. Um dos convidados usava um *notebook* e um *palm top* (AUTOPROMOÇÃO), enquanto o outro fazia anotações no que parecia ser uma agenda.

O Diretor Regional não chegou a apresentar o Pesquisador aos visitantes.

A reunião começou de fato após as 9:50h, com a leitura da memória pelo Diretor Regional. Na reunião, os convidados fizeram uma apresentação sobre o que já haviam pensado sobre a comunicação interna no SESC/PE. Um deles, durante a apresentação, citou uma grande empresa de telefonia móvel para a qual eles prestavam serviços e na qual haviam implantado um modelo de comunicação. Foram mencionados também, o Conselho de Diretores Lojistas (CDL) e a Fundação CDL, para os quais a consultoria de comunicação estava realizando a construção da *homepage* (ASSOCIAÇÃO SOCIAL, AUTOPROMOÇÃO, OSTENTAR e POLIR).

O Diretor Regional fez algumas considerações sobre a cultura do SESC/PE e deixou clara a sua opinião sobre qual seria a forma de comunicação mais impactante – informativo impresso enviado pelos correios (ASSERTIVIDADE e EXPOSIÇÃO DE ATITUDES). Ainda tratando de questões sobre a comunicação na organização, o Diretor Regional mencionou que havia percebido de imediato um erro de digitação no texto da cartilha do SESC, que estava sendo elaborada. Fez questão de salientar que viu o erro “sem óculos” (AUTOPROMOÇÃO). Teceu comentários sobre as áreas de atividades e de relacionamento dele e do Presidente da Fecomércio, citando como exemplos de atividade mais específica do Presidente da Fecomércio, os almoços com Deputados.

O Diretor Regional fez várias considerações, dirigidas aos convidados, sobre os públicos do SESC/PE e as formas de contato com os mesmo (AUTOPROMOÇÃO). Para o Pesquisador, que possui formação em Comunicação Social, tais considerações pareceram evidentes para pessoas que atuam na área de comunicação. O Diretor Regional deixou claro que a recém contratada empresa de comunicação deveria trabalhar em conjunto com a Assessora de Comunicação do SESC/PE (EXPOSIÇÃO DE ATITUDES).

O segundo momento da pauta da reunião foi iniciado às 10:55h, logo após a apresentação realizada pelos convidados.

Foi comentado pelo Diretor Regional que o Grupo Gestor não havia demonstrado disciplina quanto a realizações de suas reuniões nas semanas nas quais não se contaria com a presença do Consultor 1. Mencionou também que esta reunião deveria ter contado com a

participação da Assessora de Comunicação. Ele assumiu a falha, mas destacou que “já se avançou muito, não é?”, dirigindo-se ao Consultor 1 (DESCULPAS e EXPOSIÇÃO DE ATITUDES). O Diretor Regional falou sobre uma característica de Presidente da Fecomércio que ele acreditava estar assumindo – “o vírus da exigência” (ASSOCIAÇÃO SOCIAL e POLIR). Enfatizou que não gostaria de tomar nenhuma decisão relacionada à comunicação sem ter a opinião e a participação da Assessora de Comunicação (EXPOSIÇÃO DE ATITUDES).

O fim da cena VI foi às 11:05h. O Consultor 1, enquanto os demais participantes saíam da sala, disse que gostaria de conversar “uns 5 (cinco) minutos” com o Diretor Regional. Percebendo o tom do pedido, o Pesquisador perguntou ao Consultor 1 se ele preferia ter essa conversa em particular. O Consultor 1 respondeu, por meio de gestos, que sim. Vale destacar que esta foi a primeira vez durante a coleta de dados, que o Pesquisador teve de sair de um ambiente para que lá houvesse uma reunião.

4.3.7 Grupo Gestor - Cena VII (10/06/2003)

O Pesquisador chegou à Sede do SESC/PE às 8:50h. O Diretor Regional ainda não havia chegado. Às 8:55h, o Diretor Regional chegou e foi para a sua sala. O Pesquisador entrou na sala e sentou-se à mesa de reuniões às 9:00h, em ponto.

A Assessora de Planejamento e a representante da Diretora de Ações Sociais, bem como o Consultor 1 e um outro Consultor da mesma empresa, chegaram às 9:05h.

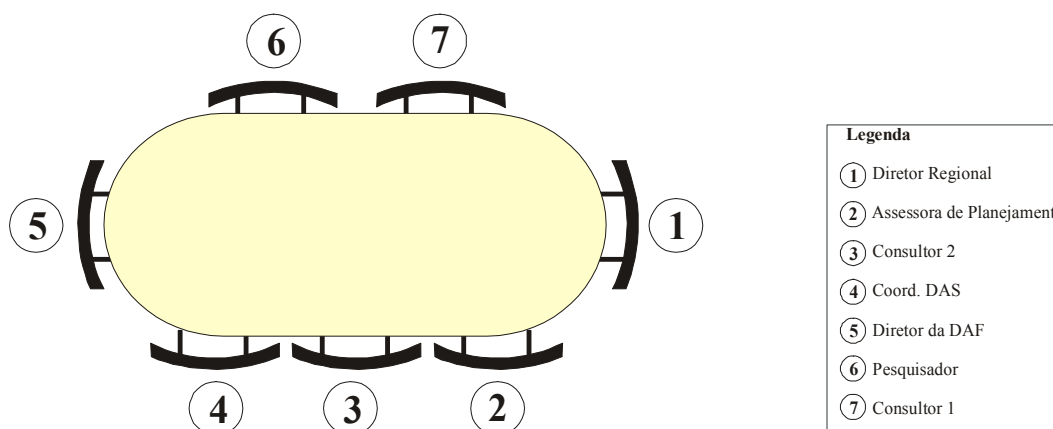


Figura 28 - Disposição das pessoas à Mesa de Reuniões do Grupo Gestor - Cena VII

Apesar de não parecer existir lugares formalmente definidos para os ocupantes à mesa, acredita-se que se pode perceber uma preferência do DR em ocupar a cadeira de número 1

(um), bem como do Consultor 1 em ocupar a cadeira do lado direito do Diretor Regional (nesta cena, a cadeira de número 7).

O Diretor Regional salientou, para o Consultor 1, o superávit financeiro que o SESC/PE havia conseguido no mês de maio (AUTOPROMOÇÃO e APLAUSO).

A reunião começou às 9:10h. A ordem da pauta foi alterada para que os consultores, cuja participação estava prevista para o final da reunião, fossem os primeiros a falar. O assunto tratado pelo Consultor 2 foi o oferecimento de cursos de Desenvolvimento Gerencial e de Consultoria para os funcionários do SESC. A Assessora de Planejamento, de vez em quando, fazia intervenções na fala do consultor e, ao que pareceu, buscava justificar o projeto (PERSUASÃO). O consultor distribuiu um texto sobre o programa e leu o plano para os participantes da reunião. Em um dado momento, o Consultor 1 fez uma intervenção para reforçar a idéia da realização do projeto (PERSUASÃO).

O Diretor Administrativo-Financeiro questionou se os membros do Grupo Gestor participariam do Programa. O consultor respondeu que não, pois as diferenças hierárquicas poderiam inibir os trabalhos.

Foi mencionada, pelo Diretor Administrativo-Financeiro, uma reunião que ele tinha planejado realizar com os Chefes de Seção (DAF) e os Gerentes das Unidades do SESC. A Assessora de Planejamento começou a relatar como surgira a idéia dessa reunião, quando o Diretor Administrativo-Financeiro a interrompeu e tomou a palavra para descrever a idéia e o processo. Segundo o Diretor Administrativo-Financeiro, a referida reunião estava prevista para a primeira semana de agosto de 2003.

O Diretor Regional começou a tecer comentários sobre a relação entre a área fim e a área meio no SESC/PE. Chamou a atenção para um fato que acontece nas reuniões do Fórum Gerencial, nas quais a participação dos membros da área meio é “complicada” – atrasos, saídas, faltas etc (ATRIBUIÇÕES PÚBLICAS e EXPOSIÇÃO DE ATITUDES).

O Diretor Administrativo-Financeiro interrompeu o Diretor Regional, para deixar claro que ele sempre salientava ao seu pessoal que o objetivo da área-meio é subsidiar a área fim. Destacou ainda que a questão levantada pelo Diretor Regional era um problema cultural da organização (ASSERTIVIDADE, EXPLICAÇÕES e JUSTIFICATIVAS).

O Diretor Regional citou a mudança que havia ocorrido no processo de elaboração e de aprovação dos projetos no SESC/PE. Pareceu que ele estava destacando isso como uma mudança “positiva” obtida em sua gestão.

O Diretor Administrativo-Financeiro saiu da sala e voltou com alguns cheques para serem assinados pelo Diretor Regional. O Diretor Regional exclamou: “só se for algo

inadiável!” (EXPOSIÇÃO DE ATITUDES). O Diretor Administrativo-Financeiro respondeu que um dos cheques tinha de ser pago naquele dia e deixou para conversar com o Diretor Regional após a reunião (ADEQUAR-SE À SITUAÇÃO).

O Consultor 2 solicitou os comentários dos membros do Grupo gestor sobre a proposta por ele apresentada. O Diretor Regional expressou sua vontade de conversar com Presidente da Fecomércio sobre o assunto, pois o montante de dinheiro envolvido estava fora de sua área de competência e só poderia ser liberado pelo próprio Presidente. Salientou que gostaria de implementar o curso de desenvolvimento Gerencial e de repensar o curso de Consultoria (EXPOSIÇÃO DE ATITUDES). O Diretor Regional salientou que a sua posição, em relação ao projeto como um todo, poderia estar equivocada e que ele estava aberto às opiniões do Grupo Gestor e a ouvir os prováveis participantes do curso de Consultoria (INSINUAÇÃO e EXPOSIÇÃO DE ATITUDES). Lembrou aos presentes a questão dos regulamentos de licitação e de tomada de preços, aos quais o SESC está subordinado por lei.

A Assessora de Planejamento expressou a sua concordância com o que o Diretor Regional havia dito, destacando que a visão do Diretor Regional era importante e pertinente (EXPOSIÇÃO DE ATITUDES e CONFORMIDADE E CONCORDÂNCIA). O Consultor 2 também demonstrou concordar com o Diretor Regional e disse que a idéia era boa (CONFORMIDADE E CONCORDÂNCIA). Ele saiu da reunião às 10:05h.

A reunião prosseguiu com o relato do Diretor Regional sobre a visita do Diretor Nacional do SESC à Regional Pernambuco. Para o Diretor Regional, a visita havia sido um sucesso. Relatou que um membro da DN Ihe havia dito que o Diretor Nacional teria ficado bastante impressionado com o que viu no SESC/PE (APLAUSO e AUTOPROMOÇÃO).

Durante a explanação sobre a sua visita técnica à Unidade de Petrolina, a Assessora de Planejamento foi interrompida pelo Diretor Administrativo-Financeiro, que discordou de algumas informações passadas pela Assessora e disse que as informações, as quais ele tinha obtido na sua última visita à mesma unidade, eram diferentes. Mais adiante, o Diretor Administrativo-Financeiro voltou a insistir que as informações que estavam sendo apresentadas pela Assessora de Planejamento não correspondiam àquelas obtidas por ele (ASSERTIVIDADE).

O Diretor Regional, por volta das 10:45h, avisou que precisaria sair às 11:30h, pois o Presidente havia solicitado que ele fosse à sede da Fecomércio. Foi salientado mais uma vez pelo Diretor Regional que contatos com Deputados e outros políticos eram atividades que cabem ao Presidente da Fecomércio, pois, segundo o Diretor Regional, é ele quem tem maior

representatividade (Fecomércio, SENAC e SESC/PE) junto aos políticos. O Presidente da Fecomércio, nas palavras do Diretor Regional, é quem tem “força” junto a esse público.

A Assessora de Planejamento distribuiu o fluxograma e o cronograma do processo de formulação do Plano de Ação para 2004. Cabe salientar que durante toda a reunião do Grupo Gestor, o Diretor Regional pareceu pouco receptivo às idéias da Assessora de Planejamento (COMPORTAMENTOS NÃO-VERBAIS e EXPOSIÇÃO DE ATITUDES). Fez brincadeiras várias vezes sobre como ela escrevia demais, referindo-se aos relatórios das visitas técnicas (EXPOSIÇÃO DE ATITUDES). Chegou a dizer que a Assessora de Planejamento deveria fazer um curso com o Consultor 1 sobre como escrever. Ela se defendeu, mas em tom de brincadeira (EXPLICAÇÕES e JUSTIFICATIVAS), justificando que quando ela faz as visitas técnicas, as pessoas lhe dizem muitas coisas.

O Pesquisador aproveitou um momento durante a reunião para perguntar ao Diretor Administrativo-Financeiro se ele também iria a Fecomércio juntamente com Diretor Regional. O Diretor Administrativo-Financeiro respondeu que sim. O Pesquisador falou ao Diretor Administrativo-Financeiro que gostaria de conversar com ele e agendar o período de observação. O Diretor Administrativo-Financeiro disse ao Pesquisador que passasse em sua sala à tarde para eles conversarem.

Como resposta a uma observação feita por alguém na mesa, o Diretor Administrativo-Financeiro exclamou: “o presidente manda!” (EXPOSIÇÃO DE ATITUDES).

O Diretor Administrativo-Financeiro, durante o momento DAF, foi bastante objetivo e cuidadoso nas suas colocações. Sempre que fazia uma crítica, a fazia com bastante tato e deixando claro que era uma “crítica construtiva” (INSINUAÇÃO).

A **cena VII foi encerrada** às 11:25h. Completaram-se três meses de coleta de dados.

4.3.8 Grupo Gestor - Cena VIII (26/06/2003)

O Pesquisador chegou à sede do SESC às 8:55h e dirigiu-se à sala do Diretor Regional. O Diretor Regional já estava em sua sala assinando alguns documentos e aguardando a chegada dos membros do Grupo Gestor. O Pesquisador sentou-se e também ficou aguardando o início da reunião.

A Secretária entrou na sala para dar um recado do Diretor Administrativo-Financeiro. Segundo ela, ele havia ligado avisando que ainda estava no trânsito e iria chegar atrasado uns 15 (quinze) minutos. Nas palavras da Secretária, o Diretor Administrativo-Financeiro mandou avisar ao Diretor Regional que “podia começar a reunião sem ele”.

O Diretor Regional comentou sobre uma possível viagem a uma capital de um Estado do Nordeste e disse que provavelmente o Diretor Regional do SESC do Estado por ele citado, não deveria ainda ter chegado ao trabalho (9:10h). “Tarado por trabalho, aqui, só eu!”, exclamou Diretor Regional (AUTOPROMOÇÃO e EXPOSIÇÃO DE ATITUDES).

A Assessora de Planejamento e a representante da Diretora de Ações Sociais chegaram por volta das 9:15h. A reunião começou pouco depois. O Diretor Administrativo-Financeiro chegou às 9:30h.

Ao se observar a disposição dos participantes do Grupo Gestor nesta cena, que representa a última neste espetáculo, percebe-se que o camarote de poder na mesa de reuniões parece estar “reservado”, mesmo que tacitamente, para o Diretor Regional do SESC/PE. Como as reuniões ocorrem na sala do DR e, pelo observado, ele sempre ocupa ou escolhe seu lugar antes da chegada dos demais participantes, pode-se argumentar que o Consultor 1 procura sentar-se a direita da pessoa de maior poder nas reuniões do Grupo Gestor. Esta tendência se repete nesta cena, como pode ser visto na Figura 29. Para Chaney e Lynden (1996) o indivíduo que ocupa a posição à direita da pessoa de maior poder reforça a sua imagem de poder, pois esta posição transmite a impressão da existência de uma ligação com o detentor do poder.

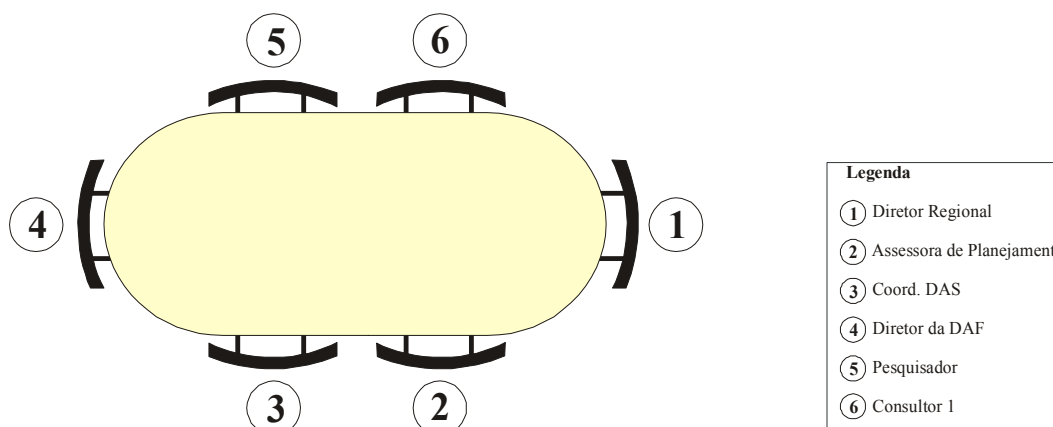


Figura 29 - Disposição das pessoas à Mesa de Reuniões do Grupo Gestor - Cena VIII

Por volta das 10:00h, o Diretor Administrativo-Financeiro foi chamado pelo Presidente da Fecomércio à sua sala. Ele retornou 25 (vinte e cinco) minutos depois e pediu “desculpas” aos participantes da reunião.

Ao discutirem de quanto iria ser o percentual de aumento para o Desafio³⁸ do SESC/PE para 2004, o Diretor Regional deixou bem claro que “tem de haver aumento no desafio”. Salientou que se não houvesse esse aumento, ele e toda a Diretoria poderiam ser destituídos pelo Presidente da Fecomércio (INTIMIDAÇÃO e ASSERTIVIDADE). O Diretor Regional chegou a dizer que o Presidente provavelmente diria que “se Diretor Regional não consegue, vou colocar alguém que consiga”, caso não houvesse um aumento significativo nos números para o Desafio 2004. Durante as suas colocações sobre o assunto, o Diretor Regional citava sempre o nome de Presidente da Fecomércio como parte de sua argumentação (ASSOCIAÇÃO SOCIAL).

Em um dado momento da reunião, o Diretor Administrativo-Financeiro informou ao Pesquisador como ele organizava a sua agenda, ou seja, os dias determinados por ele para atender às Chefias, fazer visitas etc. Segundo o Diretor Administrativo-Financeiro, sua semana era dividida assim: segundas, quartas e quintas, atendimento as Chefias; terças, Grupo Gestor e nas sextas, visitas às Unidades do SESC/PE.

O Diretor Administrativo-Financeiro comentou que iria realizar uma visita técnica as Unidades de Caruaru e de Garanhuns nos dias 9 e 10 de julho. Ao ser indagado pelo Pesquisador sobre a possibilidade de acompanhá-lo, o Diretor Administrativo-Financeiro mencionou que teria de verificar como ficaria “a questão da hospedagem” (pagamento) do Pesquisador no hotel do SESC em Garanhuns. O Pesquisador disse, então, que os dois poderiam conversar e resolver de alguma forma a questão. No mais, o Diretor Administrativo-Financeiro não demonstrou ter maiores problemas em relação ao Pesquisador acompanhá-lo na viagem. Vale salientar que o Pesquisador não chegou a acompanhar o Diretor na referida visita.

O **fim da cena VIII** foi às 11:10h. Esta foi a última reunião do Grupo Gestor da Sede do SESC/PE da qual o Pesquisador tomou parte.

³⁸ Desafio 2003 (Ver Figura 4.4) – “Avançar na qualidade dos serviços prestados (agilidade, pontualidade, limpeza, criatividade), com a preocupação de tornar visível, tanto para a sociedade quanto para o público interno, o trabalho realizado, alcançando, nas Unidades Executivas, uma Receita própria equivalente a 50% das despesas Correntes (garantindo nas atividades e realizações financiadas pelo FUNPRI o cumprimento da equação (RO + FUNPRI = DC) e reduzindo pelo menos em 20% as despesas administrativas (todas menos as de projetos))”.

4.3.9 Uma Visão Geral do Gerenciamento de Impressões no Grupo Gestor da Sede da Administração Regional do SESC/PE

Tedeschi e Riess (1981) argumentam que os atores sociais podem buscar acentuar ou encorajar impressões relativas à posse de recursos de poder, pois tais impressões aumentarão as chances dos atores terem sucesso em suas tentativas de influência. Assim, acredita-se que ao desenvolverem comportamentos de gerenciamento de impressões, os atores, no caso deste estudo os Diretores do SESC/PE, estão buscando influenciar as impressões que suas audiências formam deles e afetar os resultados das interações (SCHLENKER, 1980).

Ao discutirem as estratégias de GI, Jones e Pittman (1982) salientam o poder como um dos principais motivos sociais para um ator se engajar em comportamentos de gerenciamento de impressões. No sentido de propiciar um panorama do processo de gerenciamento de impressões desenvolvido pelos atores durante as 8 (oito) cenas do Grupo Gestor apresentadas no Ato I, as estratégias e táticas de GI, identificadas por rubricas no texto, foram condensadas nos quadros 11 e 12.

Como pode ser observado nos Quadros 11 e 12, a estratégia de INSINUAÇÃO foi identificada entre todos os membros do Grupo Gestor. Esta estratégia de GI se refere a comportamentos que têm como propósito fazer o ator ser mais apreciado e atraente para outros (Jones, 1990). O ator ao adotar comportamentos de insinuação, segundo Jones e Pittman (1982), busca aumentar o seu poder reduzindo a probabilidade de que a sua audiência ofereça resultados negativos e elevando as expectativas de resultados positivos.

A insinuação pode ser considerada como uma estratégia branda de influência (KIPNIS e SCHMIDT, 1985). Barry e Shapiro (1992) chamam a atenção para a sobreposição conceitual entre as estratégias brandas de influência e os comportamentos de insinuação. Para Somech e Drach-Zahavy (2001) estratégias brandas, ou de insinuação, são usadas em situações nas quais o ator (ou agente) busca a obediência da audiência (ou alvo) de uma maneira cortês, amigável ou humilde, demonstrando sua simpatia para com o alvo da tentativa de influência.

Quadro 11 – Estratégias e Táticas de Gerenciamento de Impressões dos Membros do Grupo Gestor da Sede da Administração Regional do SESC/PE (I)

MEMBRO DO GRUPO GESTOR	ESTRATÉGIAS DE GI	TÁTICAS DE GI
Diretor Regional	<ul style="list-style-type: none"> • Insinuação • Exemplificação • Intimidação • Autopromoção 	<ul style="list-style-type: none"> • Exposição de Atitudes • Polir • Atribuições Públicas • Lisonja • Adequar-se à situação • Desculpas • Justificativas • Ritualização e Simbolização • Comportamentos Não-verbais • Culpar ou Atacar Outros • Associação Social • Assertividade • Autodescrição • Persuasão • Conformidade e Concordância • Ostentar • Aplauso • Explicações
Diretora de Ações Sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Insinuação • Exemplificação • Autopromoção 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplauso • Atribuições Públicas • Exposição de Atitudes • Lisonja • Culpar ou Atacar Outros • Polir • Autodescrição • Assertividade • Explicações

O uso de comportamentos associados à AUTOPROMOÇÃO foi identificado em quatro dos cinco integrantes do Grupo Gestor da sede do SESC/PE. Comportamentos de autopromoção não foram observados apenas na *performance* da Assessora de Planejamento.

A estratégia de autopromoção corresponde aos comportamentos que buscam mostrar o ator como competente e possuidor de aptidões, habilidades e atitudes que o tornam bem sucedido (JONES e PITTMAN, 1982 e GARDNER e CLEAVENGER, 1998). Os atores que se engajam em comportamentos de autopromoção querem ser respeitados e admirados por sua competência.

Argumenta-se que a estratégia de autopromoção pode ser considerada como uma estratégia racional de influência. Kipnis e Schimidt (1985) afirmam que as estratégias racionais envolvem o uso de lógica e de barganha para demonstrar que a submissão ao agente é a melhor opção. Para Somech e Drach-Zahavy (2001) estas estratégias apelam para o

raciocínio instrumental por parte do alvo da influência, oferecendo um curso de ação que irá, presumivelmente, maximizar algum resultado importante para o alvo. A idéia, defendida por Jones e Pittman (1982), de que o ator envolvido na autopromoção aumenta o seu valor instrumental como solucionador de problemas em relação à audiência, parece corroborar a ligação entre estratégias racionais de influência (KIPNIS e SCHIMIDT, 1985) e as estratégias de GI de autopromoção.

Comportamentos associados à estratégia de EXEMPLIFICAÇÃO foram observados nas *performances* do Diretor Regional e da Diretora de Ações Sociais. Estes comportamentos, de acordo com Jones e Pittman (1982), envolvem apresentar o ator como moralmente confiável, por meio de gerenciamento de impressões de integridade, abnegação e valor moral. Acredita-se que a autopromoção constitui também uma estratégia racional de influência.

A estratégia de INTIMIDAÇÃO foi identificada durante as reuniões do Grupo gestor apenas na performance do Diretor Regional. Conforme Worchel *et. al* (1991) o ator ao desenvolver comportamentos de intimidação, busca demonstrar poder e exercer influência criando a imagem de uma pessoa cujas ameaças e advertências devem ser levadas em consideração, pois, caso contrário a audiência terá que enfrentar conseqüências negativas. Acredita-se que a estratégia de GI de intimidação está relacionada às estratégias enérgicas de influência, pois, como apontam Somech e Drach-Zahavy (2001), estratégias enérgicas constituem-se nos meios pelos quais o ator espera obediência, podendo ser tanto solicitações diretas e assertivas quanto ameaças e agressões.

Quadro 12 – Estratégias e Táticas de Gerenciamento de Impressões dos Membros do Grupo Gestor da Sede da Administração Regional do SESC/PE (II)

MEMBRO DO GRUPO GESTOR	ESTRATÉGIAS DE GI	TÁTICAS DE GI
Diretor Administrativo-Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Insinuação • Autopromoção 	<ul style="list-style-type: none"> • Culpar ou Atacar Outros • Desculpas • Justificativas • Retratação • Ostentar • Lisonja • Ambiente Físico • Exposição de Atitudes • Ritualização e Simbolização • Adequar-se à situação • Assertividade • Associação Social • Atribuições Públicas • Explicações • Autodescrição
Assessora de Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • Insinuação 	<ul style="list-style-type: none"> • Desculpas • Exposição de Atitudes • Justificativas • Atribuições Públicas • Explicações • Adequar-se à situação • Manipulação Ambiental • Culpar ou Atacar Outros • Autodescrição • <i>Self-hadcapping</i> • Persuasão • Conformidade e Concordância
Consultor 1	<ul style="list-style-type: none"> • Insinuação • Autopromoção 	<ul style="list-style-type: none"> • Adequar-se à situação • Exposição de Atitudes • Persuasão • Comportamentos não-verbais • Culpar ou Atacar Outros • Assertividade • Desculpas • Explicações • Justificativas

4.4 SEGUNDO ATO – A *PERFORMANCE* DOS DIRETORES DO SESC/PE

A *performance* dos atores representa um dos momentos críticos de um espetáculo, pois é durante a atuação que ocorre a representação real de comportamentos e de relações roteirizadas (GARDNER e AVOLIO, 1998). Benford e Hunt (1992) e Hunt e Benford (1997) a atuação envolve a demonstração e a encenação do poder. Durante a atuação o ator se transforma em alguém que age sob um poder externo e assume o papel de um agente capaz de afetar a cena, o que lhe confere poder (HUNT e BENFORD, 1997).

Conforme Schlenker (1980) as *performances* provêm as impressões que definem como uma pessoa aparece na vida social e tais impressões influenciam as reações das outras pessoas. Para Goffman (1959) uma *performance* compreende todas as atividades de um ator, em uma dada ocasião, que servem para influenciar, de algum modo, quaisquer um dos outros participantes da interação social.

Pode-se perceber que um elemento fundamental para a realização de qualquer *performance* é a audiência, pois a *performance* só irá se tornar real durante a interação entre o ator e sua platéia. O comportamento da audiência, segundo Schlenker (1980), pode modificar a performance do ator. Deaux e Wrightman (1988) apontam três fatores da audiência que podem afetar o desempenho do ator: o número de pessoas na audiência, a proximidade da audiência e a força, ou *status*, da audiência.

Devido a forte relação entre ator e audiência, no sentido de entender as *performances* do atores principais deste espetáculo, ou seja, no sentido de entender os comportamentos de gerenciamento de impressões dos Diretores do SESC/PE, são apresentados nos Quadros 13, 14, 15, 16 e 17, a percepção das audiências sobre a atuação dos protagonistas.

Durantes as interações nas reuniões do Grupo Gestor, a posição de ator e de audiência varia de acordo com a dinâmica da situação. Assim, nos Quadros 13 e 14 são apresentados os comportamentos de GI atribuídos a cada Diretor do SESC/PE por seus pares, pois em determinadas situações, como no caso do Grupo Gestor, enquanto um dos Diretores está atuando, os demais assumem o papel de platéia.

Pode-se perceber pelos dados apresentados, que na percepção de seus pares, todos os Diretores do SESC/PE desenvolvem todas as estratégias de gerenciamento de impressões da taxonomia de Jones e Pittman (1982).

Quadro 13 - Estratégias e Comportamentos de Gerenciamento de Impressões dos Diretores do SESC/PE na Percepção de seus Pares (I)

ATOR	ESTRATÉGIAS	COMPORTAMENTOS INDICATIVOS
Diretor Regional	Insinuação	<ul style="list-style-type: none"> • Mostrar-se uma pessoa calorosa e charmosa • Ser consistente com as expectativas de outros • Elogiar as idéias ou o trabalho das pessoas
	Intimidação	<ul style="list-style-type: none"> • Tornar claro que suas decisões devem ser seguidas sem questionamentos • Exigir respeito dos subordinados • Ameaçar as pessoas que não atendam as suas expectativas • Ameaçar de punição quem desafie suas diretrizes
	Autopromoção	<ul style="list-style-type: none"> • Assumir os créditos por sucessos atuais ou passados • Aproveitar as oportunidades para demonstrar habilidades e aptidões • Usar símbolos de <i>status</i> para indicar sua posição na organização
	Exemplificação	<ul style="list-style-type: none"> • Manter um elevado padrão de desempenho pessoal • Demonstrar um elevado nível de integridade pessoal • Liderar por meio do exemplo
	Suplicação	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer-se de “bobo” para assegurar a ajuda de outros • Enfatizar suas fraquezas em relação à tarefa enquanto apela por ajuda • Salientar dependência da assistência de outros
Diretora de Ações Sociais	Insinuação	<ul style="list-style-type: none"> • Mostrar-se uma pessoa calorosa e charmosa • Ser consistente com as expectativas de outros • Perguntar sobre a vida fora do trabalho • Fazer cumprimentos não relacionados ao trabalho • Elogiar a aparência pessoal e conduta • Fazer favores pessoais • Exigir respeito dos subordinados
	Intimidação	<ul style="list-style-type: none"> • Tornar claro que suas decisões devem ser seguidas sem questionamentos • Ameaçar de punição quem desafie suas diretrizes
	Autopromoção	<ul style="list-style-type: none"> • Aproveitar as oportunidades para demonstrar habilidades e aptidões • Usar símbolos de <i>status</i> para indicar sua posição na organização
	Exemplificação	<ul style="list-style-type: none"> • Manter um elevado padrão de desempenho pessoal • Demonstrar um elevado nível de integridade pessoal • Ser generosa em despender tempo e energia para ajudar outros • Fazer sacrifícios pessoais em benefício de outros • Liderar por meio do exemplo
	Suplicação	<ul style="list-style-type: none"> • Destacar suas limitações relacionadas a uma tarefa ao pedir ajuda a outros • Salientar dependência da assistência de outros

A Diretoria da organização caracteriza-se como uma audiência pequena, próxima e de força e *status* equivalente ao ator, assumindo-se que um dos Diretores poder atuando diante da Diretoria. O que pode levar os Diretores a desenvolverem comportamentos de GI especificamente para si adequarem às características desta audiência, pois, de acordo com Schlenker (1980), o ator pode ter que se opor as tentativas da audiência de modificar a

performance, levar em consideração os comportamentos da audiência para determinar as suas próprias ações e usar a audiência como padrão de comparação social para avaliar a si mesmo.

Quadro 14 - Estratégias e Comportamentos de Gerenciamento de Impressões dos Diretores do SESC/PE na Percepção de seus Pares (II)

ATOR	ESTRATÉGIAS	COMPORTAMENTOS INDICATIVOS
Diretor Administrativo-Financeiro	Insinuação	<ul style="list-style-type: none"> Mostrar-se uma pessoa calorosa e charmosa Ser consistente com as expectativas de outros Fazer favores pessoais Elogiar as idéias ou o trabalho das pessoas
	Intimidação	<ul style="list-style-type: none"> Tornar claro que suas decisões devem ser seguidas sem questionamentos Ameaçar de punição quem desafie suas diretrizes Exigir respeito dos subordinados Ameaçar as pessoas que não atendam as suas expectativas
	Autopromoção	<ul style="list-style-type: none"> Assumir os créditos por sucessos atuais ou passados Aproveitar as oportunidades para demonstrar habilidades e aptidões Usar símbolos de <i>status</i> para indicar sua posição na organização
	Exemplificação	<ul style="list-style-type: none"> Manter um elevado padrão de desempenho pessoal Demonstrar um elevado nível de integridade pessoal Liderar por meio do exemplo Ser generosa em despendar tempo e energia para ajudar outros
	Suplicação	<ul style="list-style-type: none"> Subestimar suas habilidades para assegurar a ajuda de outros Destacar suas limitações relacionadas a uma tarefa ao pedir ajuda a outros Fazer-se de “bobo” para assegurar a ajuda de outros Enfatizar suas fraquezas em relação à tarefa enquanto apela por ajuda Salientar dependência da assistência de outros
Assessora de Planejamento	Insinuação	<ul style="list-style-type: none"> Mostrar-se uma pessoa calorosa e charmosa Ser consistente com as expectativas de outros Elogiar as idéias ou o trabalho das pessoas Fazer favores pessoais
	Intimidação	<ul style="list-style-type: none"> Ameaçar de punição quem desafie suas diretrizes Ameaçar as pessoas que não atendam as suas expectativas Exigir respeito dos subordinados
	Autopromoção	<ul style="list-style-type: none"> Assumir os créditos por sucessos atuais ou passados Aproveitar as oportunidades para demonstrar habilidades e aptidões Usar símbolos de <i>status</i> para indicar sua posição na organização
	Exemplificação	<ul style="list-style-type: none"> Ser generosa em despendar tempo e energia para ajudar outros Manter um elevado padrão de desempenho pessoal Demonstrar um elevado nível de integridade pessoal Liderar por meio do exemplo
	Suplicação	<ul style="list-style-type: none"> Enfatizar suas fraquezas em relação à tarefa enquanto apela por ajuda Salientar dependência da assistência de outros

Nas entrevistas com os Diretores do SESC/PE, lhes foi indagado se eles percebiam nos demais Diretores o desempenho dos comportamentos apontados no guia de entrevistas. Acredita-se que os respondentes assumiram como parâmetro principalmente as interações com seus pares em situações como o Grupo Gestor, o Fórum Gerencial, reuniões do conselho e eventos sociais, pois as interações cotidianas entre cada Diretor, seus subordinados diretos e demais membros da organização, é de difícil observação. Salienta-se então, que as estratégias de INSINUAÇÃO, INTIMIDAÇÃO, AUTOPROMOÇÃO, EXEMPLIFICAÇÃO e SUPLICAÇÃO, identificadas nas *performances* dos Diretores, correspondem à interpretação de uma audiência específica quanto aos comportamentos dos atores.

Os atores estão diante de diversos palcos e audiências na vida organizacional. Sendo assim, são apresentadas a seguir as interpretações das audiências específicas de cada um dos Diretores do SESC/PE, em outras palavras, a percepção de Coordenadores e Chefes de seção quanto aos comportamentos de seus superiores imediatos na organização.

As entrevistas realizadas com os Coordenadores da DAS indicam que a Diretora de Ações Sociais desenvolve as estratégias de INSINUAÇÃO, EXEMPLIFICAÇÃO, INTIMIDAÇÃO e AUTOPROMOÇÃO.

Quadro 15 - Estratégias e Comportamentos de Gerenciamento de Impressões da Diretora de Ações Sociais na Percepção dos Coordenadores da DAS

ESTRATÉGIAS	COMPORTAMENTOS INDICATIVOS
Insinuação	<ul style="list-style-type: none"> • Elogiar as idéias ou o trabalho das pessoas • Elogiar a aparência pessoal e conduta • Mostrar-se uma pessoa calorosa e charmosa • Ser consistente com as expectativas de outros • Fazer cumprimentos não relacionados ao trabalho • Fazer favores pessoais • Descrever-se de modo que outros o achem uma pessoa interessante • Perguntar sobre a vida fora do trabalho • Expressar concordância mesmo que não esteja concordando
Exemplificação	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar por meio do exemplo • Manter um elevado padrão de desempenho pessoal • Ser generosa em despender tempo e energia para ajudar outros • Demonstrar um elevado nível de integridade pessoal • Fazer sacrifícios pessoais em benefício de outros
Intimidação	<ul style="list-style-type: none"> • Tornar claro que suas decisões devem ser seguidas sem questionamentos • Exigir respeito dos subordinados • Ameaçar as pessoas que não atendam as suas expectativas • Ameaçar de punição quem desafie suas diretrizes
Autopromoção	<ul style="list-style-type: none"> • Destacar as próprias conquistas • Assumir os créditos por sucessos atuais ou passados • Aproveitar as oportunidades para demonstrar habilidades e aptidões • Ostentar suas realizações diante de outros • Usar símbolos de <i>status</i> para indicar sua posição na organização

Observa-se no Quadro 15, uma ênfase em comportamentos associados à estratégia de insinuação, a qual tem como objetivo fazer com que o ator seja visto como agradável e simpático, aumentando o seu poder na medida que reduz a probabilidade do alvo oferecer resultados negativos ao ator (JONES e PITTMAN, 1982). A exemplificação é uma estratégia de GI que também parece se destacar na *performance* da Diretora da DAS na percepção de seus Coordenadores. Ao se engajar em comportamentos de exemplificação, o ator busca ser visto com confiável e com isso inspirar seguidores e servir como exemplo de conduta a ser imitada (JONES e PITTMAN, 1982 e GARDNER e CLEAVENGER, 1998). Não foram apontados pelos Coordenadores da DAS, comportamentos indicativos da estratégia de suplicação.

Segundo as entrevistas com as Coordenadoras da Assessoria de Planejamento do SESC/PE, a Assessora de Planejamento desenvolvem as estratégias de INTIMIDAÇÃO, EXEMPLIFICAÇÃO e INSINUAÇÃO. Comportamentos de intimidação foram os que apresentaram o destaque na interpretação das Coordenadoras em relação à *performance* da Assessora. Jones e Pittman (1982) apontam que o objetivo principal do ator ao desenvolver comportamentos de intimidação, é ser temido. O ator busca criar uma identidade de um indivíduo poderoso e que está disposto a usar o seu poder.

Quadro 16 - Estratégias e Comportamentos de Gerenciamento de Impressões da Assessora de Planejamento na Percepção dos Coordenadores da ASPLAN

ESTRATÉGIAS	COMPORTAMENTOS INDICATIVOS
Intimidação	<ul style="list-style-type: none"> • Exigir respeito dos subordinados • Tornar claro que suas decisões devem ser seguidas sem questionamentos • Ameaçar as pessoas que não atendam as suas expectativas • Ameaçar de punição quem desafie suas diretrizes
Exemplificação	<ul style="list-style-type: none"> • Manter um elevado padrão de desempenho pessoal • Demonstrar um elevado nível de integridade pessoal • Ser generosa em despende tempo e energia para ajudar outros
Insinuação	<ul style="list-style-type: none"> • Elogiar as idéias ou o trabalho das pessoas • Mostrar-se uma pessoa calorosa e charmosa • Fazer cumprimentos não relacionados ao trabalho

A estratégia de exemplificação, que está relacionada ao gerenciamento de impressões de integridade, abnegação e valor moral, também se destaca na atuação da Assessora da ASPLAN, na percepção de suas Coordenadoras (Quadro 16). Das estratégias de GI identificadas, a insinuação foi a que apresentou menor ênfase. Não foram apontados comportamentos relacionados às estratégias de autopromoção e de suplicação.

A *performance* do Diretor Administrativo-Financeiro foi analisada com base nas entrevistas realizadas entre os Chefes de Seção da DAF. O Quadro 16 apresenta as estratégias de GI identificadas nas atuações do Diretor. Conforme a interpretação de sua audiência, o Diretor da DAF apresenta as estratégias de INSINUAÇÃO, EXEMPLIFICAÇÃO, AUTOPROMOÇÃO e SUPLICAÇÃO.

Em linhas gerais, pode-se argumentar que o Diretor Administrativo-Financeiro do SESC/PE busca ser visto como alguém agradável, confiável, competente e, em algumas situações, como merecedor da ajuda e simpatia de seus subordinados imediatos.

Quadro 17 - Estratégias e Comportamentos de Gerenciamento de Impressões do Diretor Administrativo-Financeiro na Percepção dos Chefes de seção da DAF

ESTRATÉGIAS	COMPORTAMENTOS INDICATIVOS
Insinuação	<ul style="list-style-type: none"> • Mostrar-se uma pessoa calorosa e charmosa • Elogiar as idéias ou o trabalho das pessoas • Elogiar a aparência pessoal e conduta • Ser consistente com as expectativas de outros • Fazer cumprimentos não relacionados ao trabalho • Fazer favores pessoais • Perguntar sobre a vida fora do trabalho
Exemplificação	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar por meio do exemplo • Ser generoso em despende tempo e energia para ajudar outros • Demonstrar um elevado nível de integridade pessoal • Manter um elevado padrão de desempenho pessoal • Fazer sacrifícios pessoais em benefício de outros
Autopromoção	<ul style="list-style-type: none"> • Destacar as próprias conquistas • Aproveitar as oportunidades para demonstrar habilidades e aptidões • Usar símbolos de <i>status</i> para indicar sua posição na organização
Suplicação	<ul style="list-style-type: none"> • Destacar suas limitações relacionadas a uma tarefa ao pedir ajuda a outros • Enfatizar suas fraquezas em relação à tarefa enquanto apela por ajuda • Subestimar suas habilidades para assegurar a ajuda de outros

Cabe salientar que o Diretor Administrativo-Financeiro não permitiu que o Pesquisador realizasse a observação direta de suas atividades cotidianas. Assim, no sentido de propiciar uma visão dos comportamentos de gerenciamento de impressões do Diretor da DAF em outra situação social além do Grupo Gestor e do Fórum Gerencial do SESC/PE, é apresentada, a seguir, uma cena que corresponde a uma das reuniões mensais do Diretor da DAF com os Chefes de Seção.

4.4.1 Cena I - Reunião DAF (11/06/2003)

O Chefe do SEVOC foi o primeiro a chegar para a reunião mensal. Perguntou a Secretária do Diretor Administrativo-Financeiro se já havia alguém na sala e ficou

aguardando, juntamente com o Pesquisador. O Diretor Administrativo-Financeiro já se encontrava em sua sala desde a chegada do Pesquisador. A Secretária, que estava ao telefone deixou claro para seu interlocutor que os participantes da reunião deveriam esperar até o Diretor Administrativo-Financeiro “chamar”. Este comportamento do Diretor da DAF parece corroborar a afirmação de Chaney e Lynden (1996) sobre o uso de secretárias como barreiras de acesso aos territórios de gerentes de altos escalões.

O Pesquisador foi informado pela secretária de que o Diretor Administrativo-Financeiro pediu que ele só entrasse em sua sala após todos os Chefes de Seção (RITUALIZAÇÃO E SIMBOLIZAÇÃO) estarem presentes, pois assim o Diretor Administrativo-Financeiro apresentaria o Pesquisador aos participantes da reunião. Vale ressaltar, entretanto, que o Pesquisador já havia sido apresentado aos Chefes de Seção no Fórum Gerencial pelo DR e já conhecia dois deles, pois eles haviam sido seus alunos no curso de especialização promovido pelo SESC, SENAC, SESI e SEBRAE em parceria com a Universidade Federal de Pernambuco.

A reunião teve início às 10:20h. Segundo o Diretor Administrativo-Financeiro, esta reunião é mensal e baseada no Plano de Ação do SESC/PE, referente às atribuições da DAF.

O Diretor Administrativo-Financeiro estava sentado à cabeceira da mesa, de costas para a janela, e pediu ao Pesquisador que se sentasse ao seu lado direito (AMBIENTE FÍSICO). O Diretor estava ocupando o espaço à mesa que Chaney e Lynden (1996) denominam de camarote de poder e se beneficiava do “efeito trono” proporcionado pela janela por trás de sua cadeira. A cadeira ao lado direito do Diretor, considerada por Chaney e Lynden (1996) como uma das melhores posições à mesa, pois sugere a ligação de seu ocupante com a pessoa de maior poder na situação, foi reservada para o Pesquisador pelo Diretor. O Pesquisador foi apresentado formalmente aos Chefes de Seção, que foram informados pelo Diretor Administrativo-Financeiro sobre o seu trabalho de pesquisa.

Antes de começar a tratar dos assuntos em pauta, o Diretor Administrativo-Financeiro fez uma brincadeira sobre as “lamurias” que o Pesquisador ouviria dos Chefes de Seção durante a reunião (INSINUAÇÃO). O Diretor Administrativo-Financeiro explicou que a reunião da DAF seguia, mais ou menos, o formato das reuniões do Grupo Gestor. A reunião possui uma memória e uma pauta contendo informações fornecidas por cada Chefe de Seção. É importante registrar que neste momento, devido às interações anteriores com o Diretor Administrativo-Financeiro, o Pesquisador se deu conta de que provavelmente o processo de observação das atividades deste Diretor seria limitado a estas reuniões mensais.

O Diretor Administrativo-Financeiro, ao fazer uma cobrança a um dos Chefes acerca de uma determinada atividade, citou o nome do Presidente da Fecomércio, atribuindo a ele a o motivo e pressa da cobrança (INTIMIDAÇÃO e ATACAR OU CULPAR OUTROS).

O clima entre os membros da reunião pareceu bastante positivo. Um dos Chefes, por exemplo, fez uma brincadeira com um colega sobre a questão da certificação ISO em sua seção antes das demais áreas do SESC/PE. Os Chefes de Seção, talvez pelo pouco contato com o Pesquisador, a princípio pareceram um pouco receosas e tímidos, mas, com o transcorrer da reunião as interações pareceram ocorrer naturalmente.

O Chefe da SEINF sempre tratava o Diretor Administrativo-Financeiro por “Doutor” ou “Senhor” (RITUALIZAÇÃO E SIMBOLIZAÇÃO). O Chefe da SEDOC chegou às 10:40h e justificou o seu atraso dizendo que estava atendendo a um chamado do Presidente da Fecomércio (JUSTIFICATIVAS e ASSOCIAÇÃO SOCIAL).

Uma certa atividade que deveria ser realizada pelos Chefes de Seção foi mencionada pelo Diretor Administrativo-Financeiro, que, mais uma vez mencionou o nome do Presidente da Fecomércio, dizendo que ele, pessoalmente, havia indagado sobre esta questão. O Diretor Administrativo-Financeiro destacou que havia dito ao Presidente da Fecomércio que a responsabilidade pela não realização da referida atividade até o momento era sua, pois ele – o Diretor Administrativo-Financeiro – não havia passado as informações aos Chefes de Seção (EXEMPLIFICAÇÃO).

O Diretor Administrativo-Financeiro a todo o momento controlava o andamento da reunião, solicitando que a pessoa responsável pelo ponto seguinte da pauta falasse ou que quem estava com a palavra, tratasse do próximo assunto (ASSERTIVIDADE). No decorrer da reunião, o Diretor Administrativo-Financeiro por várias vezes mencionou certos comentários que ele havia feito na última reunião do Grupo Gestor (EXEMPLIFICAÇÃO e EXPOSIÇÃO DE ATITUDES). O Diretor, dirigindo-se ao Pesquisador disse que ele estava presente e deveria se lembrar de tais comentários.

Ao tratar do reajuste dos salários dos Chefes, o Diretor Administrativo-Financeiro deixou claro que os valores foram determinados pelo Presidente da Fecomércio (ASSOCIAÇÃO SOCIAL e EXPLICAÇÕES). Aproveitando a oportunidade, o Diretor fez questão de deixar claro qual era o tramite do processo decisório na sede do SESC/PE no que se refere a aprovações: primeiro o Diretor Regional e depois o Presidente da Fecomércio tinha a última palavra. O Diretor Administrativo-Financeiro fez um comentário interessante: “a gente tem que dançar conforme a música do Presidente e não ele dançar conforme a nossa música” (ADEQUAR-SE À SITUAÇÃO).

Praticamente todos os membros da reunião fizeram reclamações sobre as respostas dos Gerentes das Unidades aos questionamentos feitos pela DAF sobre um seminário que seria realizado em Garanhuns no mês de agosto de 2003. Foram feitas sérias críticas aos Gerentes, inclusive sobre o uso da senha para o sistema de controle do SESC/PE, a qual deveria ser “de uso exclusivo” dos Gerentes de Unidade, mas estava sendo utilizada, em alguns casos, por terceiros (CULPAR OU ATACAR OUTROS).

Em um dado momento, um dos Chefes citou uma sigla, AP (Autorização de Pagamento), e o Diretor Administrativo-Financeiro demonstrou uma certa atenção ao Pesquisador explicando o significado da sigla mencionada (INSINUAÇÃO).

Quanto a uma decisão que precisava ser tomada, o Diretor disse a dois dos Chefes de Seção que conversassem a respeito e depois dissessem a qual conclusão chegaram, pois então ele “bateria o martelo” sobre o assunto. Em várias ocasiões, ao fazer comentários sobre determinados assuntos, o Diretor Administrativo-Financeiro destacava que ele “poderia estar errado” e que “esta era a sua visão” (EXPOSIÇÃO DE ATITUDES e EXEMPLICAÇÃO), além de outras expressões na mesma linha de argumento. Entretanto, ao tratar de um assunto específico, o Diretor disse textualmente: “eu queria... eu queria não! É uma determinação. Eu não quero que isto ocorra mais!” (INTIMIDAÇÃO e ASSERTIVIDADE). Durante a reunião foram servidos café e água pelo Garçom do SESC/PE. A reunião foi encerrada pelo Diretor Administrativo-Financeiro às 12:20h. Logo após o final da reunião, o Pesquisador indagou ao Diretor Administrativo-Financeiro sobre a agenda das reuniões mensais e ele respondeu que quando tivesse alguma coisa agendada, ele mandaria avisar ao Pesquisador. Entretanto, posteriormente, no decorrer da coleta de dados, o Pesquisador foi informado pela Secretária do Diretor Administrativo-Financeiro que o Pesquisador não deveria participar de nenhuma outra reunião da DAF, pois já havia participado de uma e o Diretor Administrativo-Financeiro achava aquela participação suficiente.

Observou-se, no decorrer da reunião da DAF, comportamentos do Diretor Administrativo-Financeiro que foram considerados como parte das estratégias de GI de EXEMPLIFICAÇÃO, INSINUAÇÃO e INTIMIDAÇÃO. Percebe-se que houve um equilíbrio em relação ao desenvolvimento de comportamentos associados a cada uma das estratégias identificadas. Observou-se o uso de táticas de GI de ASSERTIVIDADE, EXPOSIÇÃO DE ATITUDES, RITUALIZAÇÃO E SIMBOLIZAÇÃO, AMBIENTE FÍSICO, ATACAR OU CULPAR OUTROS, ASSOCIAÇÃO SOCIAL, EXPLICAÇÕES e ADEQUAR-SE À SITUAÇÃO. Entre os Chefes de Seção foram identificadas as táticas de RITUALIZAÇÃO E SIMBOLIZAÇÃO, JUSTIFICATIVAS, ASSOCIAÇÃO SOCIAL e ATACAR OU CULPAR OUTROS.

4.5 TERCEIRO ATO – O FÓRUM GERENCIAL

A audiência no teatro, conforme Vasconcelos (1987), é o conjunto de pessoas que assistem a um espetáculo. Em uma organização, dependendo da situação e das interações sociais, as audiências e suas características podem variar. Especificamente ao se considerar neste estudo os Diretores do SESC/PE como atores principais, pode-se apontar o Fórum Gerencial como o momento do espetáculo no qual os atores irão desempenhar suas *performances* para o seu “grande público”. Os três fatores principais da audiência, apontados por Deaux e Wrightsman (1988), devem ser levados em consideração. São eles: o número de pessoas, a proximidade e o *status* dos membros da audiência. Estes três fatores sofrem, argumenta-se, uma significativa alteração ao se analisar as reuniões do Grupo Gestor (outra parte importante do espetáculo) e as reuniões do Fórum Gerencial. Sendo assim, visando a maior compreensão da relação atores/audiências no processo de gerenciamento de impressões como meio de influência interpessoal, são apresentadas a seguir três reuniões (ou cenas) do Fórum Gerencial do SESC/PE.

As reuniões mensais do Fórum Gerencial do SESC/PE eram realizadas na Sala Paulo Freire. O Fórum reúne os Gerentes das unidades do SESC em Pernambuco (Ver Anexo D), os Diretores, os Coordenadores e os Chefes de Seção da Sede Administrativa da organização.

A Sala Paulo Freire está localizada no térreo da Sede do SESC/PE (Anexo A). O espaço é constituído por uma ante-sala, uma pequena copa, dois banheiros e a sala de reuniões. Observa-se na ante-sala, separada do ambiente externo por uma divisória de vidro, a presença de um símbolo afetivo, um quadro feito com diferentes tipos de material vegetal, bem como um símbolo de mérito (CHANEY e LYNDEN, 1996), uma placa com os nomes dos membros do SESC/PE que participaram do 1º Curso MBA-Executivo em Gestão de Organizações Sociais, promovida em parceria com a Universidade Federal de Pernambuco e realizado na Sala Paulo Freire (Figura 30).



Figura 30 - Ante-sala da Sala Paulo Freire

As reuniões do fórum Gerencial apresentam uma logística bem mais complexa para a realização do espetáculo do que a que foi observada nas reuniões do Grupo Gestor da Sede do SESC/PE. A mobilização de recursos tangíveis, de dinheiro e de trabalho, bem como a gestão de materiais, a composição da audiência e a definição e preparação das regiões de performance (Benford e Hunt, 1992 e Hunt e Benford, 1997) para a montagem do espetáculo, são significativamente maiores do que os elementos envolvidos nas reuniões do Grupo Gestor.

A utilização da Sala Paulo Freire, espaço especialmente planejado para a realização de eventos, treinamentos, aulas e reuniões, parece contribuir para a dramaticidade das reuniões do Fórum. A organização das cadeiras da sala, com configuração de auditório, foca a atenção da platéia na região de proscênio. O *layout* da sala (Figuras 31 e 32) define claramente qual o espaço (ou área) de atuação e qual o espaço da audiência durante o desenrolar das reuniões. O próprio projeto arquitetônico do ambiente parece ter como objetivo reforçar a distinção entre as regiões, pois apresenta, literalmente, um palco (Figura 31). Conforme Pavis (1999) a área de atuação corresponde à porção do espaço teatral onde evoluem os atores. Segundo a autora, todo espetáculo é levado a delinear seu perímetro de atuação.



Figura 31 - Visão Geral da Sala Paulo Freire I

Pode ser observada na Figura 31, a existência do *banner* com a Missão do SESC/PE sobre o palco da Sala Paulo freire. Diversos equipamentos que podem ser utilizados durante a utilização do espaço, podem ser identificados (Figuras 31 e 32).



Figura 32 - Visão Geral da Sala Paulo Freire II

As três cenas do Fórum Gerencial, apresentadas a seguir, parecem corroborar o pensamento de Pavis (1999) que afirma que o teatro invade outros domínios midiáticos, ao utilizar o vídeo, a televisão ou a gravação sonora dentro da representação teatral.

4.5.1 Fórum Gerencial - Cena I (28/03/2003)

Este é o primeiro Fórum Gerencial do qual o Pesquisador participa. Como neste período ele estava observando as atividades da Diretora de Ações Sociais, ambos chegaram a Sala Paulo freire às 9:00h. O Consultor 1 também chegou no mesmo horário, seguido pelo Diretor Regional, que chegou cinco minutos depois. O Consultor 1 posicionou-se na parte da frente da sala, com sua cadeira encostada na parede e voltada para a audiência.

A reunião teve início por volta das 9:10h e foi aberta pela Diretora de Ações Sociais. A sala estava lotada. O Diretor Administrativo-Financeiro chegou em seguida e iniciou a apresentação sobre a DAF.

A pauta da reunião foi entregue ao Pesquisador por uma das Coordenadoras da ASPLAN - Diretoria responsável pela organização das reuniões. A Coordenadora comentou com o Pesquisador que a equipe da ASPLAN era muito eficiente na disponibilização dos materiais para as apresentações (AUTOPROMOÇÃO, AUTODESCRIÇÃO e APLAUSO).

Durante a fala do Diretor Administrativo-Financeiro, o Diretor Regional fez diversas intervenções no sentido de oferecer informações complementares. Algumas “justificativas”, termo usado pelo próprio Diretor Administrativo-Financeiro, foram dadas com relação aos resultados apresentados no mês anterior (JUSTIFICATIVAS).

A Diretora de Ações Sociais e o Diretor Regional estavam sentados na primeira fileira de cadeiras, bem como o Pesquisador, mas não pareceu haver “lugares marcados”.

O Diretor Administrativo-Financeiro apresentou alguns tópicos para discussão e os membros da reunião deram opiniões e participaram ativamente da discussão. Não pareceu que o Diretor Administrativo-Financeiro apresentasse qualquer constrangimento ao discutir os temas propostos com os participantes. Foi solicitada por um dos Gerentes de Unidades uma informação financeira e o Diretor Administrativo-Financeiro disse enfaticamente que a informação estava totalmente disponível (ASSERTIVIDADE).

O Diretor Administrativo-Financeiro ao “pedir” que as pessoas seguissem as suas solicitações usou termos como “por favor” e “ajuda”, em um tom que pareceu de conclamação, sempre usando o pronome “nós” e não “vocês” ou “eu” (INSINUAÇÃO e EXEMPLIFICAÇÃO). Ao final de sua apresentação, o Diretor Administrativo-Financeiro agradeceu e foi aplaudido. Os aplausos após cada apresentação parecem ser um hábito.

O Diretor Regional chamou a atenção para o que ele definiu como “uma boa notícia”, a visita do Diretor Regional do SESC do Pará, que ficou bastante satisfeito com a experiência do Banco de Alimentos do SESC/PE. Foi destacado pelo Diretor Regional que o DR do Pará havia dito que apenas com a visita ao SESC/PE ele entendeu realmente o sistema do banco de Alimentos (APLAUSOS e ASSOCIAÇÃO SOCIAL).

Os Gerentes das Unidades e os Coordenadores pareceram aproveitar o Fórum Gerencial que é um momento no qual se dispõe de uma audiência privilegiada, para enfatizar resultados positivos obtidos em suas atividades (AUTOPROMOÇÃO e APLAUSO). Foi possível perceber que alguns dos Gerentes demonstravam maior preocupação e talento ao destacar suas realizações no trabalho.

Quando se falava sobre o programa de estágio do SESC/PE, o Diretor Regional fez uma intervenção para salientar que esta era uma iniciativa bastante séria e criteriosa, mencionou que Presidente da Fecomércio não abria mão disso e que a Regional Pernambuco era reconhecida nesse aspecto em todo o Brasil (LISONJA).

A Diretora de Ações Sociais destacou que, após um bom tempo, a DAS havia atingido a sua meta (AUTOPROMOÇÃO e APLAUSO) (todas as diretorias têm metas a serem cumpridas e os resultados são acompanhados nos Fóruns). Vale destacar que a apresentação de Diretora de Ações Sociais foi muita bem elaborada visualmente, com a utilização de fotos e de um vídeo produzido especialmente para a reunião. As fotos, juntamente com a fala da Diretora de Ações Sociais, destacavam a importância dos eventos realizados pela DAS (AUTOPROMOÇÃO). Foi citado, especialmente, o SESC/PE ter sido premiado com o TOP Social. A data da reunião seguinte foi alterada para que todos os Gerentes das Unidades e Coordenadores pudessem participar do evento da entrega do prêmio.

Durante a fala da Diretora de Ações Sociais, o Diretor Regional fez algumas intervenções, sempre para dar maiores explicações ou dar boas notícias. Ele também procurava sempre controlar o ritmo das apresentações por meio de alguns sinais, tais como pequenas tapas no apoio da cadeira ou dizendo “vamos lá” (MANIPULAÇÃO AMBIENTAL).

Foi mais uma vez destacado, enfaticamente, pela Diretora de Ações Sociais a superação da meta da DAS (AUTOPROMOÇÃO). Ela, bem como o Diretor Administrativo-Financeiro sempre usava o “nós” durante toda a sua apresentação (INSINUAÇÃO).

No momento que se começou a discutir o aumento das despesas do SESC/PE, explicações e justificativas técnicas foram dadas. Vários Gerentes se justificaram explicando o porque dos resultados apresentados (JUSTIFICATIVAS e EXPLICAÇÕES). Durante um aparte do

Diretor Regional, algumas pessoas estavam conversando e um som solicitando silêncio e atenção foi emitido por alguém da audiência.

O Diretor Regional apresentou uma nova assessora do Presidente da Fecomércio, pediu que todos colaborassem com o seu trabalho e solicitou uma salva de palmas para a recém chegada (INSINUAÇÃO e MANIPULAÇÃO AMBIENTAL). O Pesquisador também foi apresentado formalmente pelo Diretor Regional aos membros do Fórum Gerencial. O trabalho do Pesquisador foi brevemente comentado e Diretor Regional destacou a honra (INSINUAÇÃO e EXPOSIÇÃO DE ATITUDES) pela escolha da sede do SESC/PE como campo para a pesquisa. Ele expressou a sua certeza de que seja qual for o resultado do trabalho, ele representará uma grande contribuição para o SESC/PE (EXPOSIÇÃO DE ATITUDES). As primeiras palavras de Diretor Regional ao se referir ao Pesquisador foram: “gostaria de apresentar, também, alguém que todos vocês conhecem, o nosso professor Ricardo”.

Houve um intervalo para um lanche às 11:20h, com retorno previsto para às 12:00h. No período do intervalo, em conversa com o Pesquisador, o Diretor Regional comentou que dentre os meses do ano de 2002, aquele de qual ele mais gostou foi o de suas férias. O Diretor Regional explicou que foi um mês quando houve um excelente desempenho no SESC/PE, o que, segundo ele, demonstrava que “o Diretor Regional não está fazendo falta”. Ele fez questão de deixar claro que isso não o deixava preocupado, porque na verdade o ocorrido demonstrava que a equipe conseguira criar uma estrutura eficiente. Ele até brincou dizendo: “nesse mês as despesas caíram e eu brinquei dizendo que o gastador sou eu” (AUTOPROMOÇÃO e AUTODESCRIÇÃO).

No retorno do intervalo, nem todos os membros do Fórum estavam presentes na Sala Paulo Freire. O Diretor Regional então disse, em tom de brincadeira: “só vou servir o lanche no final das reuniões” (EXPOSIÇÃO DE ATITUDES).

Em um dado momento, um dos Gerentes mencionou que utilizou a monografia da Diretora de Ações Sociais como fonte de dados (LISONJA ASSOCIAÇÃO SOCIAL

Várias reclamações e cobranças foram feitas durante a reunião e as pessoas se defendiam, se desculpavam, se justificavam, explicavam aspectos técnicos etc (EXPLICAÇÕES, JUSTIFICATIVAS e PERSUASÃO). Um Gerente, ao citar um problema ocorrido, chegou a citar nominalmente o funcionário que havia causado o problema (ATACAR OU CULPAR OUTROS).

Como todas as Diretorias do SESC/PE, a empresa de consultoria também dispõe de um espaço de tempo definido na pauta da reunião do Fórum Gerencial. Durante a sua fala, o Consultor 1 apresentou as orientações estratégicas para o SESC/PE. Ele chamou a atenção para o fato que, devido ao pouco tempo disponível, ele “pulava” algumas das transparências

que havia preparado, mas salientou que disponibilizaria um disquete com o arquivo completo (RETRATAÇÃO e EXPLICAÇÕES).

O nome do Presidente da Fecomércio era constantemente citado durante a reunião, para justificar a realização de algumas ações ou a falta delas. O Diretor Regional, por exemplo, utilizou-se desse recurso (ASSOCIAÇÃO SOCIAL).

O Diretor Regional, ao discutir uma parceria com o SEBRAE para o estudo de viabilidade da construção de um hotel na Unidade Piedade, utilizou uma expressão em inglês (*fifty-fifty*) para definir a parceria (AUTOPROMOÇÃO).

Um Gerente deu uma sugestão acerca de um determinado assunto e o Diretor Regional colocou a decisão nas mãos do grupo, mas disse que pessoalmente gostava da idéia e salientou que essa sua opinião não deveria “definir” qual seria a decisão (EXPOSIÇÃO DE ATITUDES).

A reunião foi encerrada às 13: 15h.

4.5.2. Fórum Gerencial - Cena II (15/04/2003)

Antes do início da reunião, que estava previsto para as 9:00h, o Diretor Regional estava comentando sobre a reunião com a Diretora de Ações Sociais.

O Consultor 1 chegou às 9:10h. Brincou dizendo que demorou a chegar porque ainda estava esperando o manobrista trazer o carro ao final do evento da entrega do prêmio TOP Social, o qual havia acontecido na noite anterior.

A reunião do Fórum Gerencial teve início às 9:30h. O Diretor Regional iniciou a reunião com uma pequena brincadeira (INSINUAÇÃO) e disse que teria algumas boas notícias e uma “preocupação”. Mencionou que o Presidente da Fecomércio havia marcado uma reunião com os doadores do Banco de Alimentos e salientou que o Presidente gostaria que todos comparecessem, caso não fosse possível, ao menos os Gerentes e os Coordenadores. O Diretor Regional começou contando a audiência sua “preocupação”, pois ela seria depois discutida juntamente com as “notícias boas”. Uma das boas notícias, segundo o Diretor Regional, era o sucesso da apresentação feita pela ASPLAN dos sistemas de planejamento e controle desenvolvidos por um analista de sistemas especialmente para o SESC/PE. Salientou que foi uma “experiência exitosa”, parabenizou especialmente a ASPLAN e em segundo lugar parabenizou a todos, porque, na opinião de Diretor Regional, sem eles não haveria a implementação do sistema (LISONJA e ATRIBUIÇÕES PÚBLICAS).

O Diretor Regional falou sobre o “Nadando 25 Horas” (projeto realizado na Unidade de Petrolina), que recebeu grande cobertura da mídia, até mesmo em nível nacional. Também

falou da entrega do TOP Social da ADVB. Destacou o “nosso” contentamento com estes eventos (LISONJA e EXPOSIÇÃO DE ATITUDES).

O Diretor Administrativo-Financeiro não estava presente e um dos Chefes de Seção fez a apresentação da DAF. No início de sua apresentação, o Chefe de Seção reclamou do foco do projetor multimídia e uma das Coordenadoras da ASPLAN, Diretoria Responsável pela organização da reunião, imediatamente disse que já havia sido solicitada a sua reposição do equipamento (JUSTIFICATIVAS).

O Chefe de Seção da DAF referia-se constantemente ao Diretor Administrativo-Financeiro no final de cada parte de sua apresentação, tratando-o sempre pelo título de “Doutor” (ASSOCIAÇÃO SOCIAL). Também durante a sua fala, buscou respaldo junto a Diretora de Ações Sociais perguntando “estou certo Diretora?”. Ele disse que todos os funcionários são “parceiros no SESC” e que o trabalho realizado pela sua Seção fica comprometido quando as Unidades não enviam as informações necessárias no prazo (INSINUAÇÃO e PERSUASÃO). Para fazer este comentário, que, ao que pareceu, foi em tom de cobrança, Chefe de Seção mencionou que estava aproveitando a presença do Diretor Regional para fazer o comentário. No decorrer de sua fala, citou novamente o Diretor Regional e o Diretor Administrativo-Financeiro, mencionando que o último já haviam feito esta mesma cobrança aos Gerentes das Unidades do SESC/PE.

Houve uma grande reação devido à “cobrança” quanto ao cumprimento da data específica citada pelo Chefe de Seção da DAF, principalmente de um dos Gerentes, o qual disse, em tom de irritação, que a data citada pelo Chefe de Seção da DAF, havia sido alterada no último Fórum Gerencial e ele, provavelmente, não estava sabendo. O Gerente fez questão de salientar que conversaria pessoalmente com Diretor Administrativo-Financeiro sobre o assunto. Após a comoção gerada pela cobrança do representante da DAF e de alguns comentários do mesmo reconhecendo o seu desconhecimento da mudança da data, a apresentação da DAF foi encerrada (DESCULPAS e EXPLICAÇÕES).

O Diretor Regional avisou a todos que a Assessora de Planejamento estava viajando a trabalho e, por isso, não estava participando da reunião. Uma das Coordenadoras apresentou os resultados da ASPLAN. Ela, como o Chefe de Seção da DAF, também se dirigiu a Diretor Regional em alguns momentos de sua fala (ASSOCIAÇÃO SOCIAL). A Coordenadora, ao comentar uma capacitação que havia sido realizada para o pessoal de limpeza, salientou o sucesso do treinamento (AUTOPROMOÇÃO e APLAUSO). Ela marcou uma reunião com os Gerentes para as 15:00h no sentido de discutir a realização da referida capacitação em cada uma das Unidades do SESC/PE.

O Diretor Administrativo-Financeiro chegou à Sala Paulo Freire às 9:45h e sentou-se em uma cadeira da primeira fileira.

O Diretor Regional fez uma intervenção na fala da Coordenadora que representava a ASPLAN, para dizer que o Presidente da Fecomércio havia comentado que o Consultor da AMANA KEY, evento promovido pela Fecomércio o qual teve a participação quase que compulsória dos Diretores e de alguns outros membros tanto do SESC quanto do SENAC, fez excelentes comentários sobre o sistema Fecomércio de Pernambuco. Segundo as palavras de Diretor Regional, o Consultor ficou “impressionado”. O Diretor Regional destacou que essa era “mais uma boa notícia” (APLAUSO).

A Diretora de Ações Sociais começou a sua apresentação demonstrando a sua satisfação com o fim do “achismo” e o embasamento científico que as atividades do SESC/PE estavam adquirindo (AUTOPROMOÇÃO e EXPOSIÇÃO DE ATITUDES). Ela mencionou uma das Coordenadoras da ASPLAN para exemplificar como uma monografia de final de curso de especialização deu origem ao sistema de planejamento do SESC/PE (APLAUSO). Citou o evento de premiação do TOP Social e o sucesso que foi a produção do *case* que foi enviado a ADVB para concorrer ao referido prêmio. Agradeceu a duas das Coordenadoras da DAS nominalmente, pois, segundo a Diretora de Ações Sociais, elas a ajudaram a elaborar o *case* e agradeceu também ao Gerente do Banco de Alimentos, que forneceu as informações para a realização do trabalho (APLAUSO e ATRIBUIÇÕES PÚBLICAS).

Foi destacado pela Diretora de Ações Sociais que a meta de visibilidade do SESC/PE estava sendo cumprida, como podia ser observado, segundo ela, nas ações como o TOP Social (APLAUSO).

A Diretora de Ações Sociais durante toda a sua apresentação preocupou-se em justificar os resultados obtidos pela DAS, mesmo tendo sido obtido em vários indicadores percentuais acima de 90%. Ao que pareceu, ela se justificou porque no mês anterior houvera a superação das metas da DAS, o que não ocorreu no mês corrente (EXPLICAÇÕES e JUSTIFICATIVAS).

No transcorrer da reunião, vários Gerentes de Unidades deram algum tipo de justificativa sobre os resultados de suas Unidades, alguns outros salientaram os seus sucessos (JUSTIFICATIVAS e AUTOPROMOÇÃO).

O Diretor Regional lembrou que o Centro de Turismo de Garanhuns estava com vários apartamentos interditados para reforma, o que interferia em seus resultados (EXPLICAÇÕES, JUSTIFICATIVAS E ATRIBUIÇÕES PÚBLICAS). A gerente da Unidade de Garanhuns mencionou que na sua Unidade também existia um espaço interditado, a cantina, o que comprometia o

seu resultado (JUSTIFICATIVAS e ATRIBUIÇÕES PÚBLICAS). Cabe lembrar que na cidade de Garanhuns, o SESC possui um Centro de Turismo e uma Unidade Executiva.

Todos os meses a DAS apresenta um vídeo mostrando as atividades promovidas nas Unidades ou na Sede do SESC/PE. A promoção e o apoio às atividades sociais é uma das finalidades da DAS. É interessante observar que sempre são incluídos nas imagens dos vídeos, depoimentos de Presidente da Fecomércio e, eventualmente, do Diretor Regional.

Foi exibida durante o espaço de tempo de apresentação da DAS, a matéria jornalística veiculada sobre o “Nadando 25 horas”. O terceiro lugar no evento foi obtido pelas equipes das Unidades do SESC Arcoverde e Garanhuns. O Gerente da Unidade Petrolina, responsável direto pelo evento, ofereceu uma réplica do troféu à Gerente da Unidade de Garanhuns, pois como houvera um empate, uma das equipes não havia recebido o troféu (RITUALIZAÇÃO E SIMBOLIZAÇÃO). Ele também apresentou o material de divulgação e os resultados financeiros do evento (AUTOPROMOÇÃO). Fez questão de mencionar o número de inserções na mídia (televisão) segundo as informações fornecidas pelas emissoras (APLAUSO). Agradeceu o apoio de sua equipe e citou nominalmente de algumas pessoas, as quais foram aplaudidas. O gerente destacou o trabalho de equipe e salientou que ele foi apenas uma pessoa que idealizou e organizou o evento (LISONJA e AUTOPROMOÇÃO).

O Diretor Regional sempre expressava o seu reconhecimento em relação às contribuições dadas pelos participantes do Fórum Gerencial (INSINUAÇÃO).

Houve um intervalo às 11:00h, previsto para durar 20 (vinte) minutos. O Consultor 2 chegou exatamente às 11:00h e brincou com algumas pessoas dizendo “cheguei para o lanche” (INSINUAÇÃO). A reunião foi reiniciada às 11:40h.

Todo o tempo restante da reunião, segundo o Diretor Regional, estava reservado para a apresentação da empresa de consultoria. O Consultor 1 distribuiu as orientações básicas em relação às prioridades 2003 e solicitou que fossem formados pequenos grupos de discussão para sugerir ajustes nas ações/projetos, caso os participantes julgassem necessário. Ele destacou que isso estava sendo feito, porque os Gerentes conheciam melhor do que ninguém as suas realidades locais (LISONJA). O Consultor 1 pediu aos Diretores presentes para não participarem dos grupos de discussão.

O Diretor Regional chamou a atenção para o fato de que havia um erro no documento distribuído. O Consultor 1 disse, em tom de brincadeira, que isso havia sido feito de propósito para “ver se as pessoas estavam prestando atenção” (INSINUAÇÃO e EXPLICAÇÕES).

Enquanto os grupos trabalhavam, o Pesquisador conversou um pouco com o Diretor Regional sobre o prêmio TOP Social e depois se sentou no fundo da sala para observar o

andamento do trabalho. Na parte da frente da sala, sentados no palco, ficaram o Diretor Regional, a Diretora de Ações Sociais, o Consultor 1 e o Consultor 2.

Às 12:45h, Consultor 1 deu por encerrado o trabalho dos grupos e retomou a condução da reunião. Por volta das 12:48h, o Consultor 1 disse que seu trabalho estava concluído e passou a palavra para o Diretor Regional. Ele fez uma brincadeira e disse que o Presidente da Fecomércio aguardava todos os Gerentes para um almoço no SENAC. Agradeceu a todos e encerrou a reunião às 12:50h.

4.5.3. Fórum Gerencial - Cena III (13/05/2003)

Esta reunião do Fórum Gerencial foi realizada no teatro da Unidade Casa Amarela, pois havia sido definido na reunião anterior que haveria um revezamento do local das reuniões dos Fóruns.

O Pesquisador chegou a Unidade Casa Amarela às 8:55h. O Consultor 1 também chegou no mesmo horário. O Diretor Administrativo-Financeiro e a Assessora de Planejamento estavam de férias durante o período da realização deste Fórum Gerencial.

O Diretor Regional deu início à reunião às 9:05h, com uma brincadeira referente ao local da reunião: “apresentarei primeiro um monólogo” (INSINUAÇÃO e ADEQUAR-SE À SITUAÇÃO). Todos riram bastante. O Diretor Regional então forneceu informações sobre a receita compulsória, mencionou a fala do Presidente Lula que disse que o “sistema S era insubstituível”, comentou sobre o encontro do Presidente da Fecomércio com Presidente da República e disse que, ao que parecia, o “clima era favorável”. Pediu atenção de todos a possível ameaça ao “sistema S” e salientou a questão da auto-sustentação das Unidades do SESC/PE. O Diretor Regional chamou a atenção de que existia o compromisso de que os Projetos de Ação Continuada deveriam pagar, ao menos, os custos do pessoal e lembrou que este havia sido um compromisso assumido por todos em um Fórum anterior. Salientou que havia reprovado projetos que não seguiam a orientação quanto os custos dos recursos humanos e avisou que reprovaria qualquer projeto que não atendesse a essa orientação (JUSTIFICATIVAS e RETRATAÇÃO).

O Diretor Regional comentou sua reunião com o Presidente da Fecomércio para tratar do aumento de preços nas refeições servidas na Unidade Santa Rita. Ele fez, mais uma vez, referência à pontualidade, dizendo que “comigo as coisas têm que ser no horário” e disse ainda que além dessa “característica britânica”, ele também era “chato” (EXEMPLIFICAÇÃO e AUTODESCRIÇÃO). O Diretor Regional, então, salientou a importância da realização das

reuniões do Fórum Gerencial nas Unidades Executivas (EXPOSIÇÃO DE ATITUDES) e passou a palavra ao representante da DAF.

O Consultor 1, que estava do lado oposto ao que se encontrava o Pesquisador, mudou de lado no início da primeira apresentação e sentou-se próximo ao Pesquisador.

Durante a fala do representante da DAF, o Diretor Regional fez uma intervenção no sentido de oferecer algumas explicações sobre o assunto que estava sendo tratado. O Chefe de Seção que representava a DAF, ao comentar sobre o tema “prestação de serviços pessoa física”, salientou que fez circular uma comunicação sobre o assunto, a qual, frisou, foi assinada pelo Diretor Regional e pelo Diretor Administrativo-Financeiro. O Chefe de Seção, como em uma reunião anterior, sempre buscava suporte para a sua apresentação mencionando o nome de Diretor Administrativo-Financeiro (ASSOCIAÇÃO SOCIAL), principalmente quando tratava de assuntos mais polêmicos. Chegou a dizer, em um dado momento que “Diretor Regional, que é o gestor da organização, quer esta informação” (ASSOCIAÇÃO SOCIAL e JUSTIFICATIVAS). Salientou a ajuda da ASPLAN e DAS (LISONJA) em relação a um assunto específico e, mais uma vez, evocou o nome do Diretor Regional (ASSOCIAÇÃO SOCIAL). O Chefe de Seção da DAF, ao comentar um pedido da Diretora de Ações Sociais que ele não pôde atender por problemas ocorridos, alguns deles, ao que pareceu, fora de seu controle, dirigiu-se a ela como “nossa Diretora” (JUSTIFICATIVAS e ATRIBUIÇÕES PÚBLICAS). O representante da DAF chegou a “pedir” o apoio do Consultor 1, citando o seu nome e perguntando se ele lembrava do assunto.

Durante a apresentação da DAF, o Diretor Regional levantou-se e foi à frente da platéia para dirimir uma discussão sobre algumas informações dadas pelo Chefe de Seção. O Diretor Regional esclareceu que a forma como os dados estavam sendo apresentados havia sido solicitada pelos componentes do Fórum Gerencial, mas poder-se-ia voltar à forma que era antes (MANIPULAÇÃO AMBIENTAL e ASSERTIVIDADE).

Após a apresentação da DAF, a representante da Assessora de Planejamento, uma das Coordenadoras, começou a apresentação da ASPLAN.

Ao começar a sua apresentação a Diretora de Ações Sociais desculpou-se por estar usando o microfone, justificando que estava gripada. Ela agradeceu publicamente ao Diretor Regional por ter autorizado a sua presença e a do Coordenador de Cultura em um encontro musical realizado em Sergipe. O nome de Diretor Regional era, de vez em quando, mencionado pela Diretora de Ações Sociais. Em uma dessas menções, o Diretor Regional fez um breve comentário e disse que para resolver a questão levantada, ele está dependendo de uma conversa com o Presidente da Fecomércio.

Alguns comentários da Diretora de Ações Sociais provocaram uma reação da Gerente da Unidade Arcoverde. O tópico que estava sendo discutido era o cumprimento das metas. Diretora de Ações Sociais tentou minimizar a reação negativa, salientando que o objetivo da reunião era levantar questões e discutir soluções e que todos tinham consciência dos problemas (JUSTIFICATIVAS e RESTITUIÇÃO).

Os Gerentes, sempre que julgavam era necessário, justificavam os seus resultados para a audiência (JUSTIFICATIVAS).

O Diretora de Ações Sociais sempre salientando que os resultados daquele mês foram muito bons, apesar de não se ter conseguido atingir a meta (AUTOPROMOÇÃO e EXPLICAÇÕES).

O Diretor Regional, mais uma vez, foi diante da platéia para fazer esclarecimentos. Fez algumas brincadeiras (INSINUAÇÃO) durante a sua fala e agradeceu de público o trabalho realizado por alguns funcionários em relação à determinação dos custos das refeições na Unidade Santa Rita (APLAUSO). Salientou a responsabilidade de cada gerente sobre a manutenção de suas Unidade.

Na apresentação da DAS, como todos os meses, foram apresentados fotos e um vídeo com as ações realizadas no mês anterior (AUTOPROMOÇÃO). Houve uma parada para um lanche após a apresentação do vídeo (10:45h).

O Consultor 2 chegou no final do lanche. A reunião foi reiniciada às 11:15h e o Diretor Regional alterou a ordem da pauta (MANIPULAÇÃO AMBIENTAL), pois precisava sair antes do final da reunião. Apresentou e explicou os seus motivos para fazer a mudança na pauta e passou a palavra para o Consultor 1. Foram então apresentadas as prioridades do SESC/PE, que haviam sido discutidas na última reunião do Grupo Gestor. O Consultor 1 esclareceu que o Diretor Regional, sempre que preciso, faria comentários no sentido de explicar a exclusão de algumas sugestões oferecidas no último Fórum Gerencial.

A medida em que as prioridades, as quais estavam ligadas a obras e equipamentos, eram exposta pelo consultor 1, o Diretor Regional dizia como estava o andamento da obra ou da compra dos equipamentos e citava quem estava responsável pelo prosseguimento da atividade.

O Diretor Regional fez questão de salientar a “transparência” com relação aos assuntos que são discutidas no Grupo Gestor da Sede Regional do SESC/PE, os quais são posteriormente discutidos no Fórum Gerencial. Destacou que não existe nada “secreto”.

O Diretor Regional deixou claro para todos a sua preocupação em aproveitar as visitas de pessoas da DN à Diretoria Regional de Pernambuco, para que fossem demonstradas as

atividades desenvolvidas, bem como para demonstrar que os investimentos da DN na Regional estavam sendo bem administrados.

A reunião transcorreu em um tom descontraído, principalmente após o lanche. Após o término da reunião, os Gerentes fizeram uma visita aos espaços da Unidade Casa Amarela, acompanhados pela Gerente da Unidade. **A reunião foi encerrada** às 12:10h.

4.5.4 Visão Geral do Gerenciamento de Impressões no Fórum Gerencial do SESC/PE

As estratégias e táticas de gerenciamento de impressões identificadas nas 3 (três) cenas do Fórum Gerencial do SESC/PE apresentadas do Terceiro Ato, estão condensadas no Quadro 17, a seguir.

O foco deste estudo são os Diretores do SESC/PE, considerados os atores principais do espetáculo, entretanto, nas reuniões do Fórum Gerencial, em diversas situações integrantes da platéia desenvolveram participações relevantes para as cenas. Assim, no Terceiro Ato do espetáculo, foram considerados também os comportamentos de GI de Gerentes, Coordenadores e Chefes de Seção. Gardner e Martinko (1988) salientam que durante interações sociais, os participantes podem si alternar no papéis de “ator” e de “audiência”, o que parece justificar o procedimento adotado.

Nas 3 (três) cenas do Fórum, observou-se comportamentos associados à estratégia de INSINUAÇÃO nas *performances* do Diretor Regional, da Diretora de Ações Sociais, do Diretor Administrativo-Financeiro, do Consultor 1 e entre os Chefes de Seção da DAF. Esta estratégia de GI, que tem como objetivo fazer o ator parecer agradável e simpático, pode ser utilizada pelos indivíduos de menor poder, no sentido de despertar afeto na pessoa de maior poder na relação e com isso, diminuir a probabilidade de punições (JONES e PITTMAN, 1982). O comportamento de insinuação desenvolvido por um dos Chefes de Seção, descrito na Cena II do Fórum, parece se enquadrar na situação apresentada acima.

Exercer algum controle sobre as impressões de competência, parece ser um aspecto importante nas reuniões do Fórum Gerencial do SESC/PE, pois observa-se o engajamento do DR, da Diretora da DAS, de Gerentes de Unidades e de Coordenadores em comportamentos de AUTOPROMOÇÃO. Comportamentos de autopromoção podem aumentar a credibilidade do ator e despertar o respeito da audiência (JONES e PITTMAN, 1982 e GARDNER e CLEAVENGER, 1998).

Dentre os Diretores que participaram das cenas do Fórum descritas no Terceiro Ato, apenas o Diretor Regional apresentou o uso da estratégia de EXEMPLIFICAÇÃO. Esta estratégia

de GI, conforme Jones e Pittman (1982), objetiva que o ator seja visto como alguém confiável e cujo exemplo mereça ser seguido.

Cabe salientar que se observou um baixo índice de participação dos Chefes de Seção da DAF nas reuniões do Fórum Gerencial. Este comportamento, segundo comentários de membros do SESC/PE, parece ser habitual. A presença da Assessora de Planejamento não foi observada nas 3 (três) cenas do Fórum Gerencial. Entretanto, acredita-se que isto ocorreu devido a fatores contingenciais e não corresponde ao comportamento habitual da Assessora.

Quadro 18 - Estratégias e Táticas de Gerenciamento de Impressões dos Membros do Fórum Gerencial do SESC/PE

MEMBRO DO FÓRUM	ESTRATÉGIAS DE GI	TÁTICAS DE GI
Diretor Regional	<ul style="list-style-type: none"> • Insinuação • Autopromoção • Exemplificação 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplauso • Associação Social • Lisonja • Manipulação Ambiental • Autodescrição • Exposição de Atitudes • Justificativas • Explicações • Atribuições públicas • Assertividade • Adequar-se à situação • Retratação
Diretora de Ações Sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Insinuação • Autopromoção 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplauso • Associação social • Explicações • Justificativas • Atribuições públicas • Exposição de atitudes • Restituição
Diretor Administrativo-Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Insinuação 	<ul style="list-style-type: none"> • Justificativas • Assertividade • Associação social
Consultor 1	<ul style="list-style-type: none"> • Insinuação 	<ul style="list-style-type: none"> • Retratação • Explicações • Lisonja • Manipulação ambiental
Gerentes	<ul style="list-style-type: none"> • Autopromoção 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplauso • Justificativas • Explicações • Lisonja • Atacar e culpar outros • Ritualização e simbolização • Atribuições públicas
Chefes de Seção	<ul style="list-style-type: none"> • Insinuação 	<ul style="list-style-type: none"> • Justificativas • Explicações • Associação social • Persuasão • Desculpas • Atribuições públicas
Coordenadores	<ul style="list-style-type: none"> • Autopromoção 	<ul style="list-style-type: none"> • Autodescrição • Aplauso • Associação social • Explicações

4.6 ANÁLISE DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES NO SESC/PE SEGUNDO O MODELO PODER/INTERAÇÃO DE INFLUÊNCIA INTERPESSOAL

Acredita-se que para se entender a função do gerenciamento de impressões como um meio de influência interpessoal e integrar, de forma adequada, as teorias sobre poder, influência e GI, algumas reflexões conceituais sejam necessárias.

O pressuposto do GI como um processo de influência está fundamentado na definição dos constructos que constituem as categorias analíticas deste estudo. Goffman (1959) aponta que o GI envolve a tentativa de estabelecer o significado ou o propósito das interações sociais. Analisando-se a afirmação de Goffman (1959), pode-se assumir que por meio do processo de GI o ator busca obter uma mudança nos valores, opiniões, atitudes, objetivos, necessidades e comportamentos do alvo, processo que corresponde ao que French e Raven (1959) definem como influência.

Parece plausível se considerar o gerenciamento de impressões como um conjunto de comportamentos que o indivíduo utiliza para buscar traduzir o poder em influência (SOMECH e DRACH-ZAHAVY, 2002). Entendendo-se a influência como o uso do poder por meio de ações (ou inações) do ator considera-se que o GI é uma forma de influência interpessoal (SCHELENKER, 1980; TEDESCHI e RIESS, 1981 e TEDESCHI e MELBURG, 1984), pois atividades de gerenciamento de impressões buscam promover mudanças atitudinais e comportamentais no alvo.

O modelo explicativo do processo de influência proposto por Raven (1990) compreende as categorias analíticas centrais desta tese - o poder, a influência e o gerenciamento de impressões. Entretanto, argumenta-se que o Modelo de Poder/Interação de Influência Interpessoal (Figura 5) apresenta uma fragilidade ao tratar o GI simplesmente como um dispositivo preparatório para o aumento ou a ênfase das bases de poder (Quadro 5). Raven (1992) considera as estratégias de gerenciamento de impressões de insinuação, intimidação e autopromoção como dispositivos que o ator (agente da influência) pode utilizar para aumentar ou enfatizar suas bases de poder **antes da tentativa de influência**. Porém, argumenta-se que as ações desenvolvidas pelo ator para aumentar ou enfatizar suas bases de poder, constituem-se em um processo de influência em si, mesmo que o ator não seja bem sucedido em sua tentativa de influencição.

Uma importante questão sobre o poder e a influência é discutida por Provan (1980), a distinção entre o poder potencial (capacidade de influenciar futuros resultados) e o poder

exercido³⁹ (influência demonstrada sobre resultados já ocorridos). Conforme Provan (1980, p. 550):

O poder potencial é a capacidade de um ator social de influenciar outro. Isto inclui o poder que será definitivamente exercido, o poder que será provavelmente exercido, e o poder que será apenas possivelmente exercido, apesar desta possibilidade dever ser baseada em dependências reais e reconhecidas e em uma disposição para exercer influência. O poder potencial não inclui a remota possibilidade de que uma relação de poder possa ocorrer algum dia.

A idéia apresentada por Provan (1980) parece reforçar o argumento de que os dispositivos preparatórios apontados por Raven (1990) - comportamentos de gerenciamento de impressões - devem ser entendidos como aspectos de um processo de influência Barry e Shapiro (1992) e Somech e Drach-Zahavy (2001) parecem corroborar a idéia de estratégias de GI como tentativas de influência ao considerar a **insinuação** como uma tática branda de influenciação. Comportamentos como falar em voz alta, fazer exigências, ser assertivo, ameaçar e agredir são vistos por Barry e Shapiro (1992) e Somech e Drach-Zahavy (2001) como exemplos de táticas enérgicas de influenciação, que podem ser associadas à estratégia de GI de **intimidação**.

Argumenta-se, com base no exposto acima e no referencial teórico deste estudo, que o Modelo Poder/Interação (Ver Figura 5) poderia ser alterado para evidenciar o papel do GI como um modo de influência interpessoal. Nesse sentido, uma sugestão é apresentada na Figura 33, a seguir:

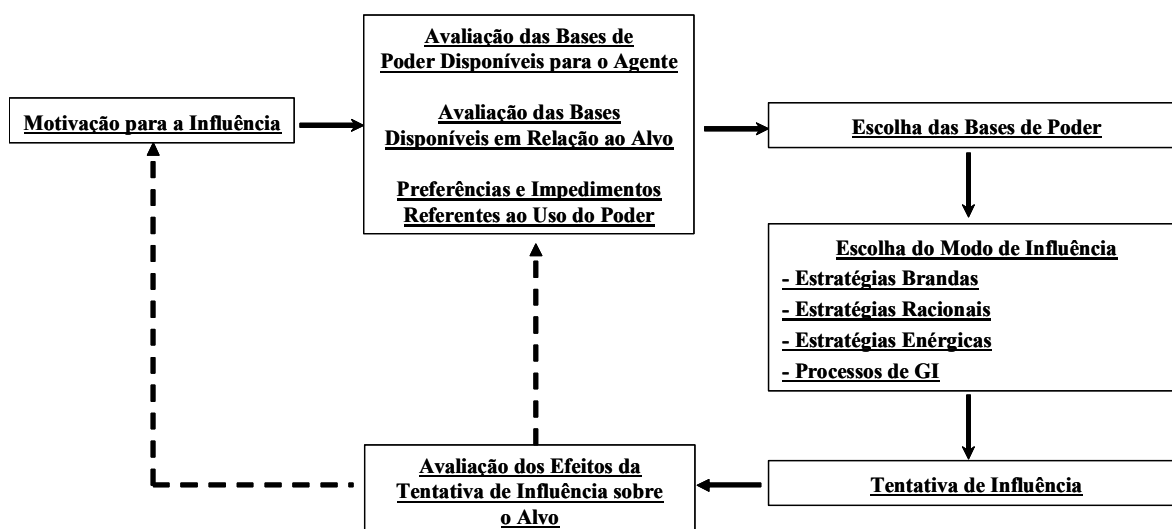


Figura 33 – Modelo Poder/Interação de Influência Interpessoal Reinterpretado

³⁹ Do original *potential power* e *enacted power*.

O modelo apresentado acima assume o agente da influência como um ator racional que avalia suas bases de poder; quais delas estão disponíveis em relação ao alvo e considera, com base em suas características pessoais e nas características situacionais, as suas preferências e os empecilhos do uso do poder e assim, escolhe as bases de poder e os modos de influência que ele acredita que serão adequados e eficazes para a situação. Após a tentativa de influência sobre o alvo, o ator avalia os resultados e efeitos de suas ações, o que pode, ou não, levar a uma modificação das percepções do ator em relação as suas bases de poder e em relação à situação. A visão adotada do agente como um ator racional está coerente com o pressuposto do modelo original de Raven (1990).

No intuito de discutir o processo de gerenciamento de impressões integrado ao modelo poder/interação reinterpretado (Figura 33), adota-se como foco para a análise dramática as três cenas do Fórum Gerencial apresentadas no Terceiro Ato do espetáculo. Procura-se identificar as categorias-chave e as principais relações nas fases de enquadramento, roteirização, encenação e atuação do processo de GI. O processo é ilustrado na Figura 34, a seguir:

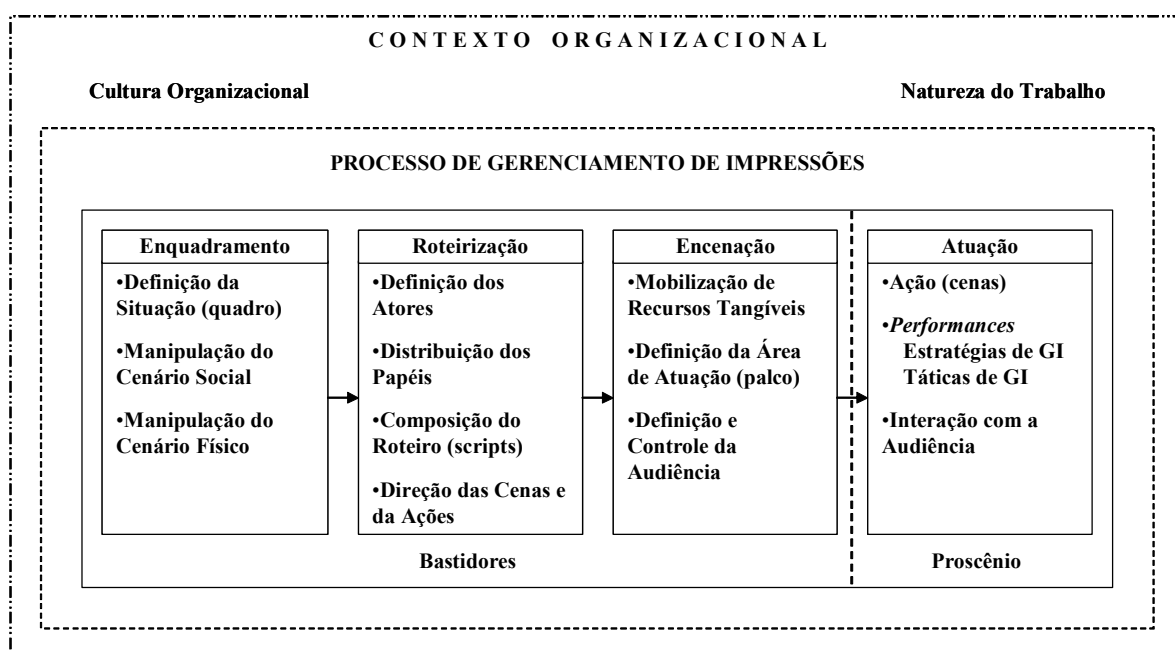


Figura 34 – Fases Dramáticas e Categorias-Chave do Processo de Gerenciamento de Impressões

Fonte: baseado em Gardner e Martinko (1988), Benford e Hunt (1992), Hunt e Benford (1997), Gardner e Avolio (1998), Joseph (2000), Marc e Picard (2000) e Edgar e Sedgwick (2003).

O Fórum Gerencial do SESC/PE reúne o corpo gestores da organização para a apresentação de resultados das Diretorias, Coordenações, Chefias e das Unidades do SESC em todo o Estado de Pernambuco. Observa-se que as reuniões do Fórum são situações de interação permeadas por dramaticidade. Percebe-se que existe um esforço dos Diretores e dos demais gestores para definirem um quadro onde são inscritas as interações e interpretações (MARC e PICERD, 2000). Este processo de **enquadramento** é estruturado pela cultura organizacional, pela natureza do trabalho desenvolvido pela organização, dentre outros elementos que constituem o contexto organizacional. Atividades dos Diretores no sentido de gerenciar significados, influenciar o sistema de significados compartilhados na organização (SMIRCICH e MORGAN, 1982), podem ser identificados no processo de comunicação da Missão, da Visão e Desafios para a organização, por meio de *displays*, *banners* etc. (Figuras 9 e 10), além da inserção dessas informações na Agenda do SESC/PE (publicação mensal) e na Cartilha do SESC/PE. Estes parecem ser exemplos explícitos do que Smircich e Morgan (1982) denominam de uso de construção simbólica como ferramenta para prover uma base para a ação na organização.

Os Diretores do SESC/PE, entendidos como agentes do processo geral de gerenciamento de impressões nos Fóruns, detêm o poder para influenciar o quadro geral, o cenário social e físico onde ocorrerão as atividades de interações situadas (Fórum Gerencial). Mesmo durante o transcorrer das interações, observa-se que ações de enquadramento ainda são empreendidas. Um exemplo é o hábito de, em geral, Diretor Regional abrir as reuniões. Ele desempenha assim, o papel de narrador das ações anteriores, o que molda (enquadra) a perspectiva sobre a qual as informações serão apresentadas e interpretadas pela audiência. O uso da linguagem, de rituais, de histórias, de mitos, do drama etc (SMIRCICH e MORGAN, 1982) parecem fazer parte constante das reuniões do Fórum Gerencial do SESC/PE. Com base em Gardner e Martinko (1988), acredita-se que em uma interação social o ator pode fazer uso do gerenciamento de impressão para tentar influenciar a definição da situação de sua audiência e, com isso, afetar os resultados da interação. Entre os elementos associados aos comportamentos de GI do ator, Gardner e Martinko (1988) apontam a possibilidade do uso de artefatos como recursos de auto-apresentação. Na categoria de artefatos, podem ser enquadrados os adereços, os acessórios e outros aspectos do cenário físico manipulados pelo ator. O próprio Raven (1990) indica a existência de meios menos diretos de influência (como SMIRCICH e MORGAN, 1982, por exemplo, também o fazem) além da mobilização das bases de poder. É apontando, entre esses, a **manipulação ambiental**, a qual se refere à modificação da situação pelo ator de tal forma que o alvo seja levado a aceitar a influência. A

manipulação ambiental parece corresponder ao processo de manipulação de artefatos visando à modificação da definição da situação pela audiência, conforme o modelo de GI de Gardner e Martinko (1988). Assim, não apenas os comportamentos desempenhados diante da audiência (*performance*), mas também outras atividades relativas às fases de enquadramento, roteirização e encenação das interações, podem ser vistas como atividades componentes de um processo mais amplo de influência.

O conjunto geral de direções que conduzem as cenas (HUNT e BENFORD, 1997), ou seja, o processo de **roteirização** no Fórum Gerencial, também parece ser significativamente influenciado pelos Diretores da organização. Observa-se que são os Diretores que definem os indivíduos que assumirão a posição de atores nas reuniões, os participantes habituais e os convidados especiais e a distribuição dos papéis entre os participantes. Um aspecto que exemplifica a afirmação acima é o controle da pauta das reuniões pelos Diretores, onde é definida a ordem das áreas que realizarão as apresentações, os assuntos abordados, quem realizará a apresentação etc. A capacidade de compor ou de influenciar a composição dos *scripts*, é mais uma característica inerente aos Diretores da organização estudada. Pode-se perceber que os Diretores do SESC/PE são capazes de estabelecer os ***scripts* situacionais** (MANGHAM, 1978 *apud* CLARCK e SALAMAN, 1998) os quais especificam a situação na qual os atores têm papéis interligados e onde compartilham expectativas sobre como ocorrerão os eventos. Este processo está ligado, ao que parece, aos comportamentos associados por Goffman (1959) às equipes de *performance*. Ao se analisar os comportamentos dos Diretores e de alguns outros atores nas cenas do Fórum Gerencial, observa-se a possibilidade da existência de ***scripts* pessoais**, *scripts* que ajudam o ator a construir a sua *performance* para realizar metas pessoais. Este tipo de *script* pode não ser tornado público pelos atores.

***Scripts* estratégicos** também podem ser identificados. Eles se referem à busca da realização de metas (não pessoais) de uma agenda privada dos atores, por meio de tentativas de provocar determinados comportamentos na audiência (MANGHAM, 1978 *apud* CLARCK e SALAMAN, 1998). Este tipo de *script* pode ser visto nas cenas analisadas em momentos em que o ator apresenta determinados tópicos para a discussão, enfatiza resultados positivos ou negativos, evoca o nome de outros atores, dentre outros comportamentos. Vale ressaltar que o processo de roteirização e o uso de *scripts*, não obscurece, necessariamente, a espontaneidade e o talento pessoal do ator. Existe um espaço para o improviso durante o desempenho das *performances* (SCHLENKER, 1980).

Ainda como parte da fase de roteirização, observa-se que são os integrantes da Diretoria que estabelecem o argumento e a estrutura das ações. Eles constroem a trama das interações e definem as seqüências cênicas, ou seja, realizam a montagem das ações em uma seqüência coordenada.

Concluindo a discussão sobre as fases do processo de gerenciamento de impressões que podem ser enquadradas como atividades de bastidores, em outras palavras, atividades realizadas sem a consciência da audiência ou fora de sua visão, encontra-se a fase de **encenação**. Para a realização da reunião mensal do Fórum Gerencial, é mobilizada uma significativa quantidade de tempo, informações, equipamentos, espaço, pessoas, dentre outros recursos característicos da encenação do espetáculo (BENFORD e HUNT, 1992). Nas reuniões do Fórum, os Gerentes de todas as Unidades do SESC/PE são mobilizados. Para tanto, passagens, estadias, alimentação etc., são providenciados pela organização. Equipamentos de áudio, vídeo e de informática são disponibilizados. São produzidas apresentações em *PowerPoint*, vídeos, fotos, dentre outros recursos midiáticos. Como o controle sobre a maioria dos recursos tangíveis mobilizados para a encenação do (arranjo dos diferentes elementos da interpretação cênica) está nas mãos dos Diretores da organização, acredita-se que esta fase do gerenciamento de impressões representa um processo de manipulação ambiental (RAVEN, 1990).

A escolha do local para as reuniões (Figuras 31 e 32) claramente ajudam a estabelecer a área de atuação para os atores, o palco onde serão desenvolvidas as *performances*. Além disso, o espaço físico ajuda a delimitar as fronteiras entre os atores e a audiência. Salienta-se que a definição e o controle da audiência nas reuniões do Fórum Gerencial, não ocorre apenas por meio da manipulação do espaço físico, mas também pelo controle da participação dos membros da audiência nas discussões e na definição das marcações da peça (horários, saída e entradas etc.).

Com todas as atividades de produção do espetáculo basicamente realizadas, passa-se a fase de **atuação**, onde a ação ocorre e a cena é apresentada diante da audiência. Todos os recursos dramáticos mobilizados nas fases anteriores do processo de GI, agora culminam na atuação da peça, no momento onde o enredo se desenrola e os personagens ganham vida. Salienta-se que é no proscênio que ocorre a ação dramática, onde os atores desempenham suas *performances* e ficam expostos à audiência. É neste momento que os atores empreendem suas estratégias e táticas de gerenciamento de impressões, buscando influenciar a impressão que os membros da platéia formam ou mantêm a seu respeito. Com o desenvolvimento de comportamentos de GI, os atores visam a influenciar as respostas da audiência e os resultados

obtidos nas interações sociais. As estratégias e táticas de GI, identificadas nas cenas do Fórum Gerencial do SESC/PE, podem ser observadas por meio das indicações cênicas (rubricas) existentes no texto que as descreve, apresentado anteriormente.

Uma quinta fase do processo de gerenciamento de impressões sob a ótica dramaturgica, é apontada por Benford e Hunt (1992) e Hunt e Benford (1997), a fase de **interpretação**. Nesta fase, os integrantes da audiência empreendem esforços (individuais ou coletivos) para atribuir significados ao que ocorreu durante as interações, ou seja, durante a apresentação do espetáculo. Este processo corresponde, argumenta-se, ao conceito teatral de **espaço dramática**, ou seja, à construção da imagem da estrutura dramática da peça, de seus personagens, das ações e relações observadas nas cenas (PAVIS, 1999). Entretanto, como foi explicitado anteriormente, foram consideradas para a análise (com base em GARDNER e AVOLIO, 1998) as fases de enquadramento, roteirização, encenação e atuação (Figura 34).

Parece interessante indicar que, como em apresentações teatrais reais, ao final de cada *performance* e de cada cena, os membros da audiência aplaudem. Estes aplausos podem tanto significar um ritual que meramente determina o encerramento da atuação quanto podem significar a demonstração da aceitação da audiência diante de uma boa *performance* (SCHELENKER, 1980).

Apesar de Erving Goffman, precursor da discussão sobre a gestão de impressões e da perspectiva dramaturgica para o seu estudo, ter desenvolvido seus trabalhos com um significativo foco em interações face-a-face (GOFFMAN, 1959 e EDGAR e SEDGWICK, 2003), defende-se aqui que as relações de poder, os processos de influência, bem como as atividades do processos de gerenciamento de impressões vão além dos limites espaciais e temporais da situação de interação face-a-face. Sendo assim, para a melhor compreensão das relações entre estes fenômenos, dever-se-ia levar em conta a ação anterior, ou seja, os acontecimentos ocorridos antes do início da peça, que são de alguma forma, importantes para a compreensão do ocorrido em cena e, as vezes, chegam a definir a própria evolução da ação dramática.

A capacidade de um ator social de moldar a perspectiva geral sob a qual as informações são apresentadas e interpretadas (enquadramento - ou gerenciamento de significados para SMIRCICH e MORGAN, 1982), de estabelecer um conjunto de direções que definem a cena, identificam os atores e esboçam os papéis (BENFORD e HUNT, 1992) e de mobilizar recursos financeiros, materiais e humanos (encenação – HUNT e BENFORD, 1997), parecem indicar o domínio sobre bases de poder.

Os efeitos do processo de influência sobre o alvo e as suas respostas às ações do agente, devem ser considerados, pois eles terão um impacto na motivação do agente da influência e nas suas avaliações sobre suas bases e práticas de poder. Raven (1992) propõe como efeitos das ações do agente a influência positiva ou negativa, mudanças públicas ou privadas no alvo, bem como alguns efeitos colaterais, tais como mudanças na percepção do alvo da influência em relação ao agente, na autopercepção do alvo, bem como mudanças nas relações de poder (ver Figura 6). O papel fundamental do alvo (ou audiência) nos processos de influência é evidenciado por Gardner e Martinko (1988) e Raven (1992), respectivamente nas Figuras 1 e 6. Entretanto, apesar do reconhecimento da importância do alvo, a discussão sobre a perspectiva do alvo da influência não é enfatizada neste estudo.

Vale ressaltar que, durante uma situação de interação (JOSEPH, 2000), os indivíduos podem se alternar nas posições de **ator** e de **audiência** (GARDNER e MARTINKO, 1988). Assim, pode-se concluir que, durante interações sociais, os papéis de agente da influência (ator) e de alvo da influência (audiência) também podem variar de acordo com a dinâmica da situação. Exemplos deste fenômeno podem ser observados nas diversas cenas descritas no primeiro e no segundo atos deste texto.

Em uma relação de influência, conforme Tedeschi e Melburg (1985), o alvo da influência deve perceber, ou seja, tomar ciência das características do agente influenciador. Isto porque, caso o agente deseje que suas características exerçam algum efeito nas decisões tomadas pelo alvo em relação à obediência às demandas feitas, o agente deve investir em desenvolver a reputação de possuidor de características que serão relevantes para o alvo (TEDESCHI e MELBURG, 1985). Esta reputação será baseada nas idéias, sentimentos e opiniões do alvo sobre o agente, ou seja, nas suas impressões sobre o agente da influência. Assim, argumenta-se que exercendo influência sobre as impressões da audiência (alvo da influência) o ator estará influenciando também as respostas da audiência às suas demandas. Dessa forma, acredita-se que as estratégias de GI podem ser associadas às bases de poder do ator (ou agente). Esta associação é apresentada na Tabela 3.

Tabela 3 – Associação das Estratégias de Gerenciamento de Impressões às Bases de Poder

ESTRATÉGIAS DE GI	BASES DE PODER
Insinuação	<ul style="list-style-type: none"> • Legitimidade de Reciprocidade • Recompensa Pessoal • Referência Positiva
Autopromoção	<ul style="list-style-type: none"> • Especialização Positiva • Referência Positiva
Exemplificação	<ul style="list-style-type: none"> • Referência Positiva • Legitimidade de Equidade
Intimidação	<ul style="list-style-type: none"> • Coerção Impessoal • Coerção Pessoal • Legitimidade Formal • Referência Negativa • Informação Direta
Suplicação	<ul style="list-style-type: none"> • Legitimidade de Dependência

Fonte: baseado em French e Raven (1959), Jones e Pittman (1982) e Raven (1990 e 1992)

Com o desenvolvimento da estratégia de INSINUAÇÃO o ator busca ser considerado agradável e despertar o afeto da audiência. Ao ser simpático e amigável, elogiando, fazendo favores e concordando com a opinião da audiência, o ator pode conseguir que a audiência sinta-se obrigada a concordar com os seus pedidos e submeter-se as suas demandas, pois o ator está fazendo algo positivo para a audiência (**poder legítimo de reciprocidade** – RAVEN, SCHWARZWAL e KOSLOWSKY, 1998). Pode-se imaginar que receber a aprovação de um ator considerado atraente, perceptivo e agradável pode significar o que Raven (1990) considera uma poderosa base de recompensa, uma forma pessoal de exercer o **poder de recompensa** baseada em aspectos subjetivos e intangíveis. Leary (1996) salienta que uma pessoa pode gerenciar impressões para que outros gostem dela, acreditando que isso pode aumentar o seu **poder de referência**. Com base no que aponta Leary (1996), pode-se argumentar que a insinuação está associada à base de poder de referência positiva, pois o ator sendo amigável, modesto e acessível, busca fazer com que a audiência goste e identifique-se com ele.

Visando a evidenciar as considerações realizadas acima, são apresentados exemplos de comportamentos dos Diretores do SESC/PE, identificados durante o período das observações.

Na fase de coleta de dados, o Pesquisador acompanhou o Diretor regional em diversas visitas técnicas a Unidades do SESC/PE, na capital e no interior do Estado. Na visita realizada no dia 12/03/2003 as cidades de Caruaru, Belo Jardim, Arcoverde e Garanhuns (Ver Anexo D), durante uma conversa com o Engenheiro do SESC/PE, o pesquisador ouviu o DR comentou: “Não é do meu temperamento dar gritos. (...) [ao que] As gerentes me disseram: ‘Doutor o senhor com esse jeitinho nos faz trabalhar mais do que na época do interventor’”.

A citação acima parece ilustrar que o DR consegue que os seus subordinados submetam-se as suas demandas sendo gentil e amável, em outras palavras, empreendendo a estratégia de INSINUAÇÃO. Em todas as Unidades do SESC/PE visitadas, o DR sempre foi muito gentil e simpático com todos, apertando a mão dos funcionários e fazendo brincadeiras com os membros do corpo gerencial. O Diretor Regional sempre dava explicações sobre a estrutura e as atividades das Unidades e fez questão de apresentar o Pesquisador aos gerentes, salientando a honra que realização desta pesquisa significava para o SESC/PE.

Em visita realizada à Unidade Casa Amarela (19/03/2003) o Diretor Regional demonstrou coerência em seus comportamentos de insinuação sendo sempre muito simpático e fazendo brincadeiras. Observou-se esta mesma linha de comportamento em outra visita as Unidades de Caruaru e Garanhuns, quando durante as conversas com os Gerentes e outros funcionários, o Diretor Regional pareceu pretender ser visto como simpático e participativo, mantendo um tom brincalhão e bem humorado.

Foi possível observar comportamentos de insinuação que se acredita estejam associados à legitimidade de reciprocidade, à recompensa pessoal e à referência positiva (Tabela 3), durante a observação das atividades cotidianas da Diretora de Ações Sociais. A Diretora sempre demonstrou bastante polidez, educação, cordialidade e preocupação com seus subordinados e com o trabalho a ser realizado durante as interações observadas. Um exemplo de comportamento de insinuação foi identificado especificamente no dia 13/03/2003, quando, ao saber do aniversário de um de seus subordinados, a Diretora da DAS imediatamente mandou comprar um bolo para comemorar a data. Segundo a Diretora, os aniversários de seus funcionários sempre são comemorados com bolo e flores para as funcionárias. Vale ressaltar que isto é feito com recursos próprios da Diretora e realizado independentemente da comemoração dos Aniversariantes do Mês (festa promovida pela organização).

Como o objetivo da estratégia de AUTOPROMOÇÃO é fazer o ator ser visto pela audiência como alguém competente e habilidoso, considera-se que ser percebido como competente constitui uma fonte de influência, pois segundo Leary (1996), esta percepção forma a base de poder de especialização ou, mais especificamente, uma base de

especialização positiva (RAVEN, 1992). Ser considerado pela audiência como um *expert* também pode estabelecer ou fortalecer uma base de **poder de referência**.

Durante uma visita técnica às Unidades de Caruaru, Belo Jardim, Arcoverde e Garanhuns (12/03/03), por várias vezes o Diretor Regional apresentou comportamentos que podem ser considerados como autopromoção, por exemplo:

- em Arcoverde o DR comentou que resolveu realizar uma pequena reforma nas instalações da Unidade Piedade, sem o conhecimento do Presidente, “sob o risco de ser demitido”, mas depois chegou a ser elogiado pelo Presidente;
- comentou que em um emprego anterior ele havia encontrado a organização com dívidas e quando saiu ela estava “com dinheiro aplicado”. Ele exerceu a função de Diretor Administrativo-Financeiro;
- salientou o sucesso das reformas na Unidade Santa Rita e de sua idéia de adotar o processo de *selfservice*, denominado por ele de SESC SERVICE, onde os usuários pagavam a refeição de acordo com o peso (uma inovação no SESC/PE);
- chamou a atenção para as diversas obras que estavam acontecendo em seu mandato; e
- tanto o DR quanto o Engenheiro do SESC/PE comentaram várias vezes durante a viagem de volta a Recife que as intervenções (obras) que estavam sendo feitas nas Unidades eram um sucesso de beleza, qualidade e condução.

Apresentar-se como alguém exemplar, como uma pessoa que é moralmente confiável (estratégia de **EXEMPLIFICAÇÃO**) pode, como a autopromoção, desenvolver uma base de **poder de referência positiva**. O ator pode ser visto como detentor de virtudes que a audiência admira e gostaria de possuir, o que a leva a imitar, a seguir o ator. Defende-se que os comportamentos de exemplificação que demonstram a dedicação, o esforço e a generosidade do ator, também estarão estimulando a audiência a, de forma eqüitativa, compensar o ator pelo seu trabalho, tolerância e auto-sacrifício (**legitimidade de equidade** - RAVEN, SCHWARZWAL e KOSLOWSKY, 1998).

Na visita técnica realizada às Unidades de Caruaru e Garanhuns, no dia 07/05/2003, no percurso de volta a Recife, conversando sobre as suas experiências anteriores como gestor, o Diretor Regional do SESC disse que sempre adotou esse estilo “participativo e itinerante”. Salientou que nunca gostou de ficar em um gabinete e que essas visitas técnicas motivam e valorizam os funcionários e os Gerentes. Ele chegou a dizer, literalmente, que gosta de gerir dando o “exemplo” aos funcionários e que isso tem dado resultados. Este exemplo parece

corroborar a ligação entre a estratégia de exemplificação e as bases de poder de referência positiva e legitimidade de equidade.

Segundo Leary (1999) ao manter uma aparência de impaciente e hostil, bem como desenvolver comportamentos que o apresentem como alguém perigoso e capaz de penalizar (estratégia de **INTIMIDAÇÃO**), o ator pode exercer o **poder coercitivo**. Dessa forma, ao tornar claro a provável aplicação de punição ou a possibilidade da audiência não obter recompensas que ela almeja, o ator estaria gerenciando impressões em relação a sua capacidade (disponibilidade de base de poder) e sua intenção de empregar a coerção impessoal e pessoal.

Utilizar o cargo como um recurso de intimidação poderia ser visto como uma forma de provocar medo na audiência, acenando como a legitimidade (**poder legítimo formal**) e o direito que o ator tem devido ao papel que lhe foi conferido pela organização. Esta afirmação parece ser corroborada pelo que Raven (1992) chama de “autorização para posição legítima de poder”, ou seja, fazer referências às normas e as capacidades relacionadas ao cargo ocupado pelo ator (Ver Quadro 5). Acredita-se que a estratégia de intimidação esteja também associada à base de **poder de referência negativa**, pois aspectos como a aprovação ou a desaprovação de alguém com o qual o alvo de identifica, podem representar bases para a influência. Assim, sugerir, por meio de GI, a possibilidade de prejudicar a avaliação, a impressão que o ator tem da audiência e também a relação entre eles, pode ser entendido como uma forma negativa de poder de referência. Devido ao **poder informacional** ser fundamentado na posse de informações relevantes para a audiência, pode-se supor que a ameaça de não fornecer as informações pode configurar uma estratégia de intimidação. O ator pode também intimidar a audiência ameaçando usar a sua capacidade de persuasão (poder de informação – RAVEN, 1990) contra a audiência, prejudicando-a em algum momento.

Durante a viagem a Caruaru, Belo Jardim, Arcoverde e Garanhuns (12/03/2003), o Diretor Regional do SESC disse: “eu tenho um instrumento, uma arma importante – a caneta. E eles sabem disso. Basta eu chegar para o Presidente e dizer que alguém vai sair e a pessoa é desligada”. As palavras do DR parecem evidenciar um processo de intimidação, no qual o DR procura manter uma impressão ligada a suas capacidades de coerção devido ao cargo (legitimidade formal), bem como a sua capacidade de usar a sua proximidade com o Presidente da Fecomércio como um instrumento de punição. Ainda durante a mesma viagem, o Diretor Regional, ao comentar sobre as intervenções (reformas no espaço físico) em uma das Unidades, salientou que havia dito à Gerente da Unidade que lhe entregaria o espaço “zerado”, “novo” e passaria de vez em quando para olhar as instalações e se elas estivessem em mal estado, haveria “conseqüências”. Outro exemplo de estratégia de intimidação

aconteceu durante a vistoria a uma Unidade onde uma obra não havia sido concluída. O DR prontamente chamou a atenção da Gerente da Unidade e lhe disse textualmente: “é a terceira visita que faço e isso não está pronto. Eu quero ver isso pronto da próxima vez que eu vier aqui”. Apesar de parecer contar uma ameaça explícita, o Diretor Regional falou com a Gerente em um tom de voz normal, não agressivo.

Uma frase do Diretor Regional do SESC/PE parece traduzir os conceitos de poder potencial (capacidade de influenciar) e poder exercido (influência real) apresentados por Provan (1980), especificamente em relação às bases de poder legítimo formal e de coerção: “quem tem a caneta não precisa fazer escândalo ou exhibições, pois quando alguém não corresponde mais, demite-se”.

No que se refere a SUPLICAÇÃO, argumenta-se que esta estratégia está ligada à **legitimidade de dependência**, pois ambas estão fundamentadas na “norma de responsabilidade social” (JONES e PITTMAN, 1982 e RAVEN, SCHWARZWAL e KOSLOWSKY, 1998). Ao se apresentar como alguém que merece ajuda, ao menos naquela circunstância, o ator busca obter a simpatia e a solidariedade da audiência, fazendo com que ela se sinta obrigada a atender ao seu pedido de auxílio. Observou-se um comportamento do Diretor Regional que parece ir ao encontro do exposto acima. Ao cobrar de uma funcionária uma tarefa que ele ainda não havia recebido, o Diretor Regional disse que o pedido havia “caído no esquecimento”. A funcionária justificou-se e disse que entregaria o material o mais rápido possível. O DR então disse, em um tom brincalhão: “não se esqueça do DR, porque ele anda muito esquecido”. Pode-se perceber que, usando o humor, o DR demonstrou a sua necessidade do auxílio da funcionária e apresentou uma imagem de alguém “desamparado”.

Tendo sido realizadas as análises do processo de gerenciamento de impressões e de suas fases dramáticas, com base no modelo explicativo de influência proposto por Raven (1990), a seguir são apresentadas as conclusões deste estudo.

5 EPÍLOGO OU “CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES”

No teatro, o **epílogo** é o “discurso recapitulativo no final de uma peça para tirar as conclusões da história, agradecer ao público, estimulá-lo a extrair as lições morais ou políticas do espetáculo, ganhar sua benevolência” (PAVIS, 1999, p. 130).

A partir da pergunta de pesquisa e das questões norteadoras formuladas para este estudo e apresentadas na Introdução, um conjunto de conclusões gerais foi formulado com base nos resultados apresentados e discutidos no capítulo anterior.

5.1 CONCLUSÕES

As conexões entre o processo de gerenciamento de impressões, o poder e a influência nas atividades cotidianas dos Diretores do SESC/PE foram exploradas neste estudo. O entendimento do GI como um processo de influência é amplamente aceito na literatura especializada, como indicam Goffman (1959), Schlenker (1980), Jones e Pittman (1982), Tedeschi e Melburg (1984), Rosenfeld, Giacalone, Riordan (2002), para citar apenas alguns. Assim, tendo como pressuposto que o gerenciamento de impressões é um meio de influência social e reconhecendo que nas organizações os gestores necessitam dispor de bases de poder e utilizar estratégias de influência para que possam desempenhar os seus papéis e fazer com que as tarefas sejam realizadas, buscou-se compreender como gestores utilizam o GI no sentido de tentar influenciar as pessoas. Para tentar alcançar esta compreensão, se estudou como os Diretores do SESC/PE utilizam atividades do processo de gerenciamento de impressões como meio de influência.

Como um dos elementos principais do processo de gerenciamento de impressões é o **alvo** das informações transmitidas pelo **ator** que busca controlar sua imagem, identificou-se o conceito de poder e os seus indicadores na percepção dos membros do SESC/PE que fizeram parte deste estudo. As concepções de poder obtidas refletem uma visão do poder como uma relação assimétrica. Especificamente na Sede da Administração Regional do SESC/PE, atributos como o **cargo**, a **autoridade**, a **capacidade de decisão**, a **coerção** e a **liderança**, estão bastante associados à interpretação do poder na organização. Com base nos dados obtidos, defende-se que esta visão do poder reflete um aspecto cultural do Serviço Social do Comércio e, especificamente do SESC/PE.

Analisando-se os indicadores de poder identificados nas entrevistas percebe-se entre os Diretores, Coordenadores e Chefes de Seção da Sede do SESC/PE, uma ênfase em indicadores relacionados às bases de **poder legítimo** e **coercitivo**. O que parece ser coerente com os conceitos de poder obtidos com as entrevistas.

Um aspecto que chama a atenção é a significativa importância atribuída ao indicador de poder denominado **símbolos de status**. Este indicador de poder é comum, e o mais citado, nos três grupos entrevistados. Dentro da categoria símbolos de *status*, foram agrupados aspectos variados, desde alguns ligados ao prédio da Sede do SESC/PE até comportamentos específicos dos indivíduos que detinham o poder durante o período da pesquisa.

Com o transcorrer do estudo, percebeu-se que a adoção da perspectiva dramaturgica para a observação, descrição e análise dos comportamentos dos Diretores da organização, foi a opção mais adequada para responder a pergunta de pesquisa, pois sob a perspectiva dramaturgica, segundo Grove e Fisk (1989), qualquer objeto ou ação tem o potencial de afetar a avaliação que as pessoas fazem sobre uma interação e, conseqüentemente, os seus comportamentos. Sendo assim, foi possível focar os comportamentos verbais e não-verbais dos atores sociais, bem como elementos do ambiente social e físico da organização.

Vale salientar que, ao analisar o ambiente físico da organização, observou-se claramente que ele reflete a visão de poder apresentada, traduzindo para aspectos tangíveis a imagem que as pessoas possuem sobre poder no SESC/PE. Apesar da atual configuração do espaço físico da sede da Administração Regional do SESC/PE ter sido estabelecida no período da última intervenção que a organização sofreu, como apontado anteriormente, não foram identificadas significativas ações no sentido de realizar alterações no ambiente físico. Apenas pequenos esforços de personalização do espaço de trabalho e a alteração realizada na ASPLAN (retirada de uma divisória) foram identificados. As fotos apresentadas nesta tese, bem como as plantas da Sede do SESC/PE corroboram as considerações acima.

Duas séries específicas de situações de interação foram consideradas significativas para este trabalho, as reuniões do **Grupo Gestor** da Sede da Administração Regional do SESC/PE e as reuniões do **Fórum Gerencial** da organização. Com base no que foi descrito e discutido neste trabalho, percebe-se que durante as interações situadas observadas, ou seja, durante o transcorrer das reuniões analisadas, a distinção proposta por Goffman (1959) entre região de fachada e de fundo, é inexistente. O que se argumenta aqui, é que em momentos de interação social como reuniões nas organizações, não existe região de bastidores (ambiente fora da visão e da avaliação da audiência). Percebe-se que, mesmo podendo ser estabelecido limites entre a audiência e os atores, os integrantes de ambos os grupos encontram-se em uma região de palco (fachada), pois todos os indivíduos estão sujeitos à avaliação dos demais e suas ações (ou inações) podem causar impressões nos outros.

Quanto às estratégias de gerenciamento de impressões, as mais amplamente observadas nos comportamentos dos Diretores foram a INSINUAÇÃO e a AUTOPROMOÇÃO.

Cabe destacar que a adoção das estratégias de GI parece ter sido influenciada fortemente pelas características da audiência. Isto corrobora o que é indicado pela literatura especializada. Entretanto, alguns aspectos relacionados às estratégias de GI dos Diretores do SESC/PE merecem destaque. Em se tratando do **Diretor Regional** do SESC, as estratégias de **insinuação**, **autopromoção** e **exemplificação** parecem ser as mais utilizadas em interações com pares (considerando-se os demais Diretores da organização como detentores de um nível semelhante de poder). A estratégia de **intimidação** parece ser adotada pelo DR tanto em relação aos seus pares quanto em relação aos seus subordinados. Porém, percebe-se que os comportamentos de intimidação são mais ou menos explícitos de acordo com a audiência.

A **Diretora de Ações Sociais** também empreende as estratégias de **insinuação** e **autopromoção** diante das várias audiências. Contudo, observou-se que a Diretora apresenta uma inclinação e uma habilidade para comportamentos de autopromoção. Comportamentos de **intimidação** também foram apontados pelos pares e subordinados da Diretora da DAS.

É interessante notar que, apesar da estratégia de **insinuação** ter sido atribuída à **Assessora de Planejamento** por seus pares e subordinados diretos, os dados obtidos com os Coordenadores da ASPLAN indicam que a estratégia que é considerada preponderante é a **intimidação**. Observou-se o que pode ser definido com “falta de interesse” da assessora em empreender estratégias de autopromoção.

Com relação ao **Diretor Administrativo-Financeiro**, o que chama a atenção é que o uso da estratégia de **intimidação** lhe foi atribuído por seus pares, porém isso não ocorreu em relação à percepção de seus subordinados. Ao observar uma reunião entre o Diretor e os Chefes de Seção da DAF, descrita no capítulo anterior, o Pesquisador identificou comportamentos que foram interpretados como comportamentos de intimidação. Acredita-se que essa discrepância entre os dados pode ser resultado de diferenças nos quadros de referência utilizados para interpretar os comportamentos do Diretor Administrativo-Financeiro.

Jones e Pittman (1982) defendem que os indivíduos, ao desenvolverem estratégias de gerenciamento de impressões – ou o que os autores denominam de gerenciamento de impressões estratégico – têm o **aumento de poder** como um dos motivos para o desempenho desses comportamentos. Dessa forma, pode-se concluir que na medida em que comportamentos associados às estratégias de GI foram identificados em diversas situações sociais e por diferentes indivíduos, é possível presumir que estas não são ações isoladas, mas sim parte de um gerenciamento estratégico de impressões que tem objetivos de longo prazo, procurando desenvolver e manter identidades relativas à atributos dos atores e que estas

identidades estão associadas à capacidade dos atores de influenciar outros indivíduos e a organização.

Nas reuniões do Grupo Gestor e do Fórum Gerencial do SESC/PE, foram identificadas várias das táticas de gerenciamento de impressões apontadas na literatura. A forma como as táticas de GI são utilizadas pelos Diretores e por outros membros da organização parece corresponder ao que indica a literatura, que define que a função das táticas de GI é criar uma impressão de curto prazo e proteger a imagem do ator. Entretanto, as táticas indicadas por Cialdini (1989) - encobrir, ofuscar, encorajar, menosprezar, ostentar, alardear, polir e infamar (Quadros 2 e 3) - não foram amplamente observadas. Isto pode indicar que ocorreu algum tipo de limitação quanto ao método de coleta empregado, o que ocasionou uma dificuldade na identificação das referidas táticas de GI; ou pode indicar que a definição das táticas de gerenciamento de impressões propostas por Cialdini (1989) merece uma revisão, pois talvez o modo como elas estão formuladas limite o escopo dos conceitos e sua aplicação na discriminação dos comportamentos táticos de GI.

Pode-se observar na literatura especializada, que as estratégias de gerenciamento de impressões apresentadas por Jones e Pittman (1982) podem ser relacionadas às bases de poder de French e Raven (1959). Neste estudo, as estratégias de GI foram relacionadas às bases de poder apresentadas por Raven (1992), as quais, segundo o autor, oferecem um maior detalhamento das categorias originais de French e Raven (1959). Acredita-se que os dados obtidos dão suporte as relações propostas: insinuação – legitimidade de reciprocidade, recompensa pessoal e referência positiva; autopromoção – especialização positiva e referência positiva; exemplificação – referência positiva e legitimidade de equidade; intimidação – coerção impessoal e pessoal, legitimidade formal, referência negativa e informação direta; e suplicação – legitimidade de dependência (Tabela 3.).

Com base na revisão de literatura realizada e nos resultados obtidos neste estudo, argumenta-se que o Modelo de Poder/Interação de Influência Interpessoal proposto por Raven (1990) não oferece suficiente capacidade explicativa para se entender, sob a perspectiva dramaturgica, o processo de gerenciamento de impressões como um meio de influência. Assim, uma alteração no modelo original de Raven (1990) foi proposta e discutida. A reinterpretção do modelo de Raven (1992) sugeri a seguinte seqüência para a análise da influência interpessoal: motivação para a influência; avaliação das bases de poder disponíveis para o ator - avaliação das bases de poder disponíveis em relação ao alvo - preferências e impedimentos referentes ao uso do poder; escolha do modo de influência – estratégias

brandas, racionais ou enérgicas, processos de GI; tentativa de influência; e avaliação dos efeitos da tentativa de influência sobre o alvo. Para maiores detalhes, ver as Figuras 2 e 33.

Defende-se aqui, que o uso da metáfora dramática para o estudo do comportamento humano nas organizações é bastante apropriado, pois as metáforas são quadros interpretativos que proporcionam uma maneira vívida e concisa de sugerir idéias complexas (LINDLOF e TAYLOR, 2002). Porém, com a realização deste estudo, foi possível perceber que, por vezes, a literatura subutiliza os elementos da metáfora dramática, o que não favorece a adequada exploração desta metáfora como instrumento de pesquisa e recurso lingüístico. Neste estudo, procurou-se realizar a transposição e a resemantização dos termos da dramaturgia da forma mais precisa e fiel possível, além de introduzir novos termos e conceitos para a análise dramática. Esta iniciativa é evidenciada no corpo do texto e no Glossário de Termos Teatrais que é disponibilizado.

Ainda com relação à perspectiva adotada, argumenta-se que a metáfora dramática para o estudo das organizações deve ser ampliada e incorporar elementos de outras expressões da dramaturgia, como foi sugerido anteriormente. Não apenas o teatro, mas também o cinema, a televisão e até o rádio, podem oferecer elementos para a criação de um quadro figurativo para o entendimento da realidade organizacional. Este argumento torna-se particularmente relevante, acredita-se, para o estudo do gerenciamento de impressões em ambientes organizacional.

Ao descrever os comportamentos de gerenciamento de impressões conforme as fases do GI apontadas por Gardner e Martinko (1988) (enquadramento, roteirização, encenação e atuação), pode-se argumentar que os Diretores do SESC/PE desempenham simultaneamente as funções de **dramaturgos** e **atores** do espetáculo. Isto provavelmente ocorre devido à posição dos atores na hierarquia da organização. Tomando-se como referência as reuniões do Fórum Gerencial, visualizou-se como comportamentos específicos do processo de gerenciamento de impressões podem ser categorizados de acordo com as fases do processo de GI (GARDNER e MARTINKO, 1988). É possível afirmar, com base nesta análise, que apesar do processo de gerenciamento de impressões poder ser desenvolvido por indivíduos de menor poder na organização, o domínio de bases de poder favorece a manipulação de elementos simbólicos e a mobilização de outros recursos que possibilitam que seja empreendido um processo de GI mais elaborado e com uma perspectiva estratégica.

A opção metodológica de buscar resgatar as origens dos estudos sobre o gerenciamento de impressões, procurando-se empregar métodos de pesquisa e de descrição adotados por Erving Goffman (sem, entretanto, desprezar os avanços ocorridos na área),

contribuiu para o que se acredita serem resultados, conclusões e *insights* relevantes sobre o tema. Argumenta-se então, que este estudo conseguiu integrar diferentes teorias e perspectivas sobre as categorias analíticas abordadas, ao buscar estabelecer elos de ligação e apontar possíveis pontos de divergências conceituais. Considera-se que este trabalho oferece uma “visão panorâmica”, sob a ótica da metáfora dramatúrgica, do processo de gerenciamento de impressões como um meio de influência nas organizações. Assim, mesmo apresentando limitações, acredita-se que este estudo tenha conseguido responder à pergunta de pesquisa e às questões norteadoras e contribuir para o avanço do campo do conhecimento.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Tendo sido formuladas as principais conclusões desta pesquisa, propõe-se um conjunto de sugestões que poderão ser adotadas pelo SESC/PE. São elas:

- a realização de discussões, no Grupo Gestor, entre os Diretores e consultores da organização sobre os resultados obtidos neste estudo;
- o debate dos resultados deste estudo e da discussão do Grupo Gestor em cada Diretoria da organização e, posteriormente, um debate no Fórum Gerencial;
- um estudo sobre os efeitos dos comportamentos de gerenciamento de impressões empreendidos pelos Diretores sobre a audiência, ou seja, sobre os alvos da influência. Isto significa considerar a fase de interpretação do processo de GI apontada por Hunt e Benford (1997); e
- um estudo para determinar a eficácia dos comportamentos de gerenciamento de impressões empreendidos, o que pode indicar os comportamentos que promovem resultados mais efetivos para a organização.

Ainda, como sugestões para futuros estudos, apresenta-se as seguintes propostas:

- a realização de estudos sobre o processo de gerenciamento de impressão, o poder e a influência em outras organizações;
- o aprofundamento das discussões sobre a função do gerenciamento de impressões como um modo de influência e os conceitos de poder potencial e poder exercido, apontados por Provan (1980);

- a realização de um trabalho empírico sobre as categorias e taxonomias de estratégias e táticas de GI na realidade brasileira;
- o aprofundamento a discussão sobre intenção, intencionalidade de comportamentos de gerenciamento de impressões;
- o desenvolvimento de projetos de pesquisa que explorem os modelos explicativos do processo de gerenciamento de impressões propostos por Gardner e Martinko (1988), Leary e Kowalski (1990) e Bozeman e Kacmar (1997) em organizações brasileiras; e
- a realização de estudos que explorem o gerenciamento de impressões associados a outros temas de interesse na área de gestão, tais como: liderança; entrevistas de seleção, avaliações de desempenho, treinamentos, mudança organizacional, dentre outros.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADLER, Patricia A. e ADLER, Peter. Observational techniques. In: DENZIN, Norman K. e LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- ADLER, Ronald B. e TOWNE, Neil. **Comunicação interpessoal**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.
- ALVESSON, Mats. **Communication, power and organization**. Berlin: Gruyter, 1996.
- BAUMEISTER, Roy F. Motives and costs of self-presentation in organizations. In: GIACALONE, Robert A. e ROSENFELD, Paul (eds.) **Impression management in the organization**. Hillsdale: LEA, 1989.
- BENFORD, Robert D. e HUNT, Scott A. Dramaturgy and social movements: the social construction and communication of power. **Sociological Inquiry**. v. 62, n. 1, fev., 1992. p. 36- 55.
- BERNARDINO, Bertrando. **Minidicionário de pernambuquês**. 2 ed. Recife: Bagaço, 1996.
- BOZEMAN, Dennis P. e KACMAR K. Michele. A cybernetic model of impression management processes in organizations. **Organizational Behavior and Human Decisions Processes**. v. 69, n. 1, jan. 1997. p. 9-30.
- BRYMAN, A . **Research methods and organization studies**. London: Routledge, 1992.
- CASSEL, Catherine e SYMON, Gillian. Qualitative Research in work contexts. In: **Qualitative methods in organizational research: a practical guide**. CASSEL, Catherine e SYMON, Gillian. (eds.) London: Sage, 1994.
- CHANEY, Lillian e LYNDEN, Julie. Impression management: the office environment. **Supervision**. v. 57, n. 4. abril, ABI/INFORM Global, 3-5, 1996.
- CHARON, Joel M. **Symbolic interactionism: an introduction, an interpretation, an integration**. 6. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- CIALDINI, R. B. Indirect tactics of image management: beyond basking. In: GIACALONE, R. A. e ROSEMFELD, P. (eds.). **Impression management in the organization**. Hillsdale: Erlbaum, 1992. p.45-56
- COLLIER, John. **Antropologia visual: a fotografia como método de pesquisa**. São Paulo. EPU, 1973.
- COOPER, Cary L. e ARGYRIS, Chris (org.). **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Atlas, 2003.
- DAFT, Richard L. e NOE, Raymond A. **Organizational behavior**. Fort Worth: Hartcourt College Publishers, 2000.
- DEAUX, Kay e WRIGHTSMAN, Lawrence S. **Social Psychology**. 5. ed. Belmont: Brooks/Cole, 1988.
- DENZIN, Norman K. **Sociological methods: a sourcebook**. New York: MacGraw-Hill, 1977.
- _____. Interpretive interactionism. In: MORGAN, Gareth (ed). **Beyond method: strategies for social research**. Thousand Oaks: Sage, 1983.
- DIJK, Teun A. van. Discourse as interaction in society. In: DIJK, Teun A. van (ed.). **Discourse as social interaction**. Discourse studies: a multidisciplinary introduction. v. 2. Thousand Oaks: Sage, 1998.

DORON Roland e PAROT, Françoise (orgs.). **Dicionário de psicologia**. São Paulo: Ática, 2002.

EDGAR, Andrew e SEDGWICK, Peter (eds.). **Teoria cultural de A a Z: conceitos-chave para entender o mundo contemporâneo**. São Paulo: Contexto, 2003.

FAIRHURST, G. T. e SARR, R. A. **The art of framing: managing the language of leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

FELDMAN, Martha S. e MARCH, James G. Information in organization as signal and symbol. **Administrative Science Quarterly**. Ithaca, v. 26, p.171-186, 1981.

FERRIS, Gerald R.; RUSS, Gail S. e FANDT, Patricia M. Politics in organizations. In: GIACALONE, R. A. e ROSENFELD, P. (eds.). **Impression management in the organization**. Hillsdale: Erlbaum, 1992.

FRENCH, John R. P. Jr. e RAVEN, Bertran H. The bases of social power. In: D. Cartwright (ed.) **Studies in social power**. Ann Arbor: Univ. of Michigan Press, 1959. p. 150-167.

FONTANA, Andrea e FREY, James H. The interview: from structured questions to negotiated text. In: DENZIN, Norman K. e LINCOLN, Yvonna S. (eds.) **Handbook of qualitative research**. 2. ed., Thousand Oaks: Sage, 2000.

GARDNER, William L. e CLEAVENGER, Dean. The impression management strategies with transformational leadership at world-class level: a psychohistorical assessment. **Management Communication Quarterly**. v. 12, n. 1, aug. p. 3-41, 1998.

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

_____. e MARTINKO, M. J. Impression management in organization. **Journal of Management**, v. 14, p. 311-338, 1988.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revistas de Administração de Empresas**. v. 35, n. 3, p.20-29, mai/jun, São Paulo, 1995.

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

GROVE, Stephen J. e FISK, Raymond P. Impression management in services marketing: a dramaturgical perspective. In: GIACALONE, Robert A. e ROSENFELD, Paul (eds.) **Impression management in the organization**. Hillsdale: LEA, 1989.

HANDY, Charles B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

HARDY, Cynthia. **Organizational closure: a political perspective**. Thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy to the University of Wawick, School of Industrial and Business Studies, mar., 1982.

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

_____. e CLEGG, Stewart R. Some dare call it power. In: CLEGG, Stewart R., HARDY, C. & W. R. Nord (eds.) **Handbook of organization studies**. Thousand Oaks: Sage, 1996.

HARPER, Douglas. Visual sociology: expanding sociological vision. **The American Sociologist**. spring, 1988. p. 54- 70.

HARTLEY, Jean F. Case studies in organizational research. In: **Qualitative methods in organizational research: a practical guide**. CASSEL, Catherine e SYMON, Gillian. (eds.) London: Sage, 1994.

JANESICK, Valerie J. The choreography of qualitative research design: minuets, improvisations, and crystallization. In: DENZIN, Norman K. e LINCOLN, Yvonna S. (eds.) **Handbook of qualitative research**. 2. ed., Thousand Oaks: Sage, 2000.

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

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

JOSEPH, Isaac. **Erving Goffman e a microsociologia**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

KING, Nigel. The qualitative research interview. In: **Qualitative methods in organizational research: a practical guide**. CASSEL, Catherine e SYMON, Gillian. (eds.) London: Sage, 1994.

KIPNIS, David, SCHMIDT, S. M. & WILKINSON, I. Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. **Journal of Applied Psychology**, v. 65, p. 440-452, 1980.

_____ e SCHMIDT, Stuart. The language of persuasion. **Psychology Today**. abril, p. 40-46, 1985.

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

LINCOLN, Yvonna S. e GUBA, Egon G. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In: DENZIN, Norman K. e LINCOLN, Yvonna S. (eds.) **Handbook of qualitative research**. 2. ed., Thousand Oaks: Sage, 2000.

LINDLOF, Thomas R. e TAYLOR, Bryan C. **Qualitative communication research methods**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.

LUKES, Steven. Poder e autoridade. In: BOTTOMORE, T. e NISBET, R. (orgs.) **Histórias da análise sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980a.

_____. **O poder: uma visão radical**. Cadernos da UnB. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1980b.

[MALLE](#), Bertram F. e KNOBE, Joshua. The folk concept of intentionality. **Journal of Experimental Social Psychology**. v. 33, p. 101-121, 1997.

[MALLE](#), Bertram F.; MOSES, [Louis J.](#) e BALDWIN, [Dare A.](#) The significance of intentionality. In: [MALLE](#), Bertram F.; MOSES, [Louis J.](#) e BALDWIN, [Dare A.](#) (eds.) **Intentions and Intentionality: foundations of social cognition**. Cambridge: Bradford Books, 2003.

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

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

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

- MINTZBERG, Henry. **The Nature of Managerial Work**. New York: Harper & Row, 1973.
- MOHAMED, A. Amin; GARDNER, William, L. e PAOLILLO, Joseph, G. H. A taxonomy of organizational impression management tactics. **Advances in Competitiveness Research**. v. 7, n. 1, Indiana, p. 108-130, 1999.
- MORGAN, Gareth e SMIRCICH, Linda. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**. v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.
- NAHAVANDI, Afsaneh e MALEKZADEH, Ali R. **Organizational behavior: the person-organization fit**. New Jersey: Printice-Hall, 1999
- ORNSTEIN, Suzyn. Impression management through office design. In: GIACALONE, Robert A. e ROSENFELD, Paul (eds). **Impression management in the organization**. Hillsdale: LEA, 1989.
- PATTON, Michael Quinn. **Qualitative research & evaluation methods**. 3 ed. Thousand Oaks: SAGE, 2002.
- PAVIS, Patrice. **Dicionário de teatro**. São Paulo: Perspectiva. 1999.
- PROVAN, Keith G. Recognizing, measuring, and interpreting the potential/enacted power distinction in organizational research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 549-559, 1980.
- RAO, Asha, SCHMIDT, Stuart M. e MURRAY, Lynda H. Upward impression management: goals, influence strategies, and consequences. **Human Relations**. feb. v. 48. New York, 1995.
- RAVEN, B. H. **Social influence and power**. In I. D. Steiner & M. Fishbein (Eds.), *Current studies in social psychology* (pp. 399-444). New York: Wiley, 1965.
- _____. Political applications of the psychology of interpersonal influence and social power. **Political Psychology**, v. 11, p.493-520, 1990.
- _____. A Power/Interaction Model of Interpersonal Influence: French and Raven thirty years later. **Journal of Social Behavior and Personality**, v. 7, p.217-244, 1992.
- _____, SCHWARZWALD, J., & KOSLOWSKY, M. Conceptualizing and measuring a Power/Interaction Model of interpersonal influence. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 28, p. 307-332, 1998.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2002.
- ROSENFELD, Paul. Impression management, fairness and the employment interview. **Journal of Business Ethics**. Dordrecht; jun, 1997.
- _____; GIACALONE, Robert A. e RIORDAN, Catherine A. **Impression management in organization: theory, measurement, practice**. New York: Routledge, 1995.
- _____. **Impression management: building and enhancing reputations at work**. London: Thomson Learning. 2002.
- RYAN, John e BOSCHIA, M. W. Using attribution theory to help frame moral dilemmas: an empirical test of the President Clinton-Monica Lewinski case. **Teaching Business Ethics**. v. 7, n. 2, may, p. 123-137, 2003.
- SANTOS, Sílvia Cavadinha Cândido. **Aspectos organizacionais e práticas institucionais difundidas na Divisão de Atividades Sociais (DAS) e nas Unidades executivas do SESC/PE**. Monografia de Especialização. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2000.

SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO. **Ação Finalística do SESC**. Rio de Janeiro, 1997.

SCHAFFER, Bryan S. Board assessments of managerial performance: na analysis of attribution processes. **Journal of Managerial Psychology**. v.17, n. 2, p. 95-115, 2002.

SCHERMERHORN, John R., Jr.; HUNT, James G. e OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

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

SOMECH, Anit e DRACH-ZAHAVY, Anat. Relative power and influence strategy: the effects of agent/target organizational power on superiors' choices of influence strategies. **Journal of Organizational Behavior**. mar. v. 23, n. 2, p.167-179, 2002.

STAKE, Robert E. Case studies. In: DENZIN, Norman K. e LINCOLN, Yvonna S. (eds.) **Handbook of qualitative research**. 2. ed., Thousand Oaks: Sage, 2000.

SZILAGYI, Jr., Andrew D. e WALLACE, Jr., Marc J. **Organizational behavior and performance**. 5. ed. Harper Collins, 1990.

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

_____ e RIESS, Marc. Identities, the phenomenal self, and laboratory research. In: TEDESCHI, James. (ed.) **Impression management theory and social psychological research**. New York: Academic Press, 1981.

WOOD Jr., Thomaz. Organizações de Simbolismo Intensivo. In: CALDAS, Miguel P. e WOOD Jr., Thomaz. **Transformação e Realidade Organizacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999.

WORCHEL, Stephens, COOPER, Joel and GOETHEL, George R. **Understanding social psychology**. 5. ed. California: Brooks/Cole, 1991.

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

XIN, Katherine R. Asian american managers: an impression gap? **The journal of applied behavioral science**. Arlington, v. 33, sep., 1997.

ZANZI, Alberto e O'NEILL, Regina M. Sanctioned versus non-sanctioned political tactics. **Journal of Managerial Issues**. Pittsburg, 2001.

GLOSSÁRIO DE TERMOS TEATRAIS⁴⁰

AÇÃO

Termo usado em teatro em pelo menos duas acepções diferentes. Em dramaturgia significa a intenção motivadora do enredo, ou da seqüência dos eventos. A segunda acepção do termo diz respeito justamente à atividade. Nesse sentido, fala-se de ação do personagem como sinônimo de comportamento físico e emocional, ou seja, o que o personagem “faz” a partir do que ele “quer” e “sente”.

AÇÃO ANTERIOR

Em dramaturgia, os acontecimentos ocorridos antes do início da peça e que, de alguma forma, são importantes para a compreensão do que ocorre em cena, quando não determinantes da própria evolução da ação dramática. Um segundo sentido está relacionado ao trabalho do ator. Uma vez que a ação dramática se desenvolve numa progressão de causa e efeito, a ação anterior, para o ator, é toda aquela que, de alguma forma, motiva ou justifica uma determinada cena ou situação.

ACESSÓRIO

Em teatro, elementos portáteis de complementarão ou decoração do cenário, tais como quadros, estátuas, placas, telas etc. O termo tem sido usado como sinônimo de adereço.

ADEREÇO

Em teatro, objetos de uso pessoal do personagem. O termo é usado, também, como sinônimo de acessório.

ANTAGONISTA

Em termos gerais, aquele que atua em sentido oposto. No drama, o principal opositor do protagonista.

ÁREA DE ATUAÇÃO

Porção do espaço e do lugar teatral no qual evoluem os atores.

ARGUMENTO

Em dramaturgia, resumo dos acontecimentos ocorridos numa peça, que serve como instrumento de preservação da universalidade dos temas, impedindo que o autor enverede pelo caminho das particularidades.

ATO

A maior divisão de uma peça. Divisão externa da peça em partes de importância sensivelmente igual em função do tempo e do desenrolar da ação.

ATOR

Literalmente, o agente do ato. Em teatro, o interprete do personagem de ficção, ou seja, aquele que dá forma e vida ao personagem do drama.

AUDITÓRIO (OU AUDIÊNCIA)

O conjunto das pessoas que assistem a um espetáculo. Nesse sentido, o termo é usado como sinônimo de platéia.

AUTOR

O termo é empregado hoje de preferência ao termo dramaturgo.

⁴⁰ Baseado em Vasconcellos (1987) e Pavis (1999). Apresentado no sentido de buscar evitar a apropriação indevida e equivocada de termos de outras áreas de conhecimento.

BASTIDOR

Painel móvel feito de madeira leve e revestido de tecido esticado, geralmente de cor preta, que é colocado nas partes laterais do palco. Possui duas funções básicas: delimitar o espaço cênico e esconder da vista do público tudo o que não faz parte da cena.

CENA

O termo, em teatro, possui pelos menos duas acepções distintas. Na arquitetura teatral designa a parte principal do palco, ou seja, o espaço utilizado para a representação. A segunda acepção pertence aos domínios da dramaturgia e se refere às etapas em que se subdivide a ação de uma peça.

CENÁRIO

Na encenação teatral, a forma dada ao espaço cênico, ou seja, o arranjo dado à cena através de linguagem visual, pictórica e arquitetural.

DIÁLOGO

Processo de comunicação verbal entre duas ou mais pessoas. No teatro, um dos dois processos básicos de comunicação e expressão do personagem, o outro sendo o comportamento.

DIRETOR

Aquele que cria o espetáculo teatral.

DRAMA

A área acadêmica de estudo na qual se enquadra o teatro.

DRAMATURGIA

A arte, ciência e técnica de escrever peças de teatro. O termo refere-se também aos métodos utilizados em diferentes períodos, bem como aos estilos individuais de composição dramática.

DRAMATURGO

Aquele que escreve drama. Até meados do século XIX o dramaturgo e o diretor fundiram-se numa só figura.

ENCENAÇÃO

Sob uma acepção mais ampla, o termo significa o conjunto dos meios de interpretação cênica, ou seja, o cenário, a iluminação, a música e a atuação. Em uma concepção menos ampla, encenação designa a atividade que consiste no arranjo dos diferentes elementos da interpretação de uma obra dramática, em um determinado tempo e espaço de atuação.

ENREDO (OU TRAMA)

Conjunto dos incidentes que constituem a ação duma obra de ficção.

ENSAIO

Trabalho de aprendizagem do texto e do jogo cênico efetuados pelos atores sob a direção do encenador. Cada um dos encontros realizados pela equipe de técnicos e artistas de uma determinada produção teatral, durante a fase de preparação do espetáculo.

ESPAÇO CÊNICO

Termo de uso contemporâneo para palco ou área de atuação. É o espaço concretamente perceptível pelo público na ou nas cenas.

ESPAÇO DRAMÁTICO

O espaço dramático opõe-se ao espaço cênico. Este último é visível e se concretiza na encenação. O primeiro é um espaço construído pelo espectador ou pelo leitor para fixar o âmbito da evolução da ação e das personagens.

ESPETÁCULO

Termo usado, atualmente, para indicar qualquer representação teatral.

ESTRUTURA DRAMÁTICA

Expressão usada para indicar a organização das partes numa narrativa dramática. A estrutura dramática, pois, é uma convenção narrativa passível de modificações em função de determinantes estéticas e históricas. As estruturas dramáticas encontram em cada gênero um representante legítimo.

ILUMINAÇÃO

A arte e a técnica de iluminar o espetáculo teatral. A iluminação visa, por um lado, a pura e simples visibilidade e, por outro, a expressão da subjetividade da situação dramática.

IMPROVISAZÃO

Recurso de interpretação que consiste na obtenção de ação dramática a partir da espontaneidade do ator.

INDICAÇÕES CÊNICAS (OU RUBRICAS)

Qualquer palavra escrita de um texto teatral que não faz parte do diálogo. Todo o texto não pronunciado pelos atores e destinado a esclarecer ao leitor a compreensão ou o modo de apresentação da peça.

INTERPRETAÇÃO

Abordagem crítica pelo leitor ou pelo expectador do texto e da cena, a interpretação se preocupa em determinar o sentido e a significação. Ela concerne tanto ao processo de produção do espetáculo pelos “autores” quanto ao de sua recepção pelo público.

JOGO DRAMÁTICO

Prática coletiva que reúne um grupo de “jogadores” (e não de atores) que improvisam coletivamente de acordo com um tema anteriormente escolhido e precisado pela situação.

LISTA DE PERSONAGENS

A lista de personagens é um elemento do paratexto que se destina, portanto, ao leitor ou ao encenador. A lista é estruturada de maneira variável, mas esforça-se, em geral, para citar todos os personagens, pelo menos aquelas que são suficientemente individualizadas. A ordem dos nomes muitas vezes corresponde à hierarquia social.

MARCAÇÃO

Dentre os recursos de linguagem cênica, aquele que se refere aos deslocamentos do ator. A marcação engloba todos os movimentos executados pelo personagem.

MONTAGEM

Termo proveniente do cinema, mas usado desde os anos trinta para uma forma dramatúrgica onde as seqüências textuais ou cênicas são montadas numa sucessão de momentos autônomos.

MÚSICA (OU MÚSICA DE CENA)

Música usada na encenação de um espetáculo, seja ela especialmente composta para a peça ou emprestada de composições já existentes.

PALCO

Nome genérico dado ao local onde se realiza a representação teatral. A idéia de palco, atualmente, é uma convenção extremamente variável, quase tão elástica quanto as necessidades estéticas e ideológicas de cada grupo.

PAPEL

Termo popular para designar a parte o que ator desempenha num espetáculo de teatro. Usado também como sinônimo de personagem.

PERFORMANCE

Termo usado para definir todo tipo de experimentalismo parateatral derivado ou influenciado pelos movimentos de vanguarda norte-americanos dos anos 60 e 70. A *performance* associa, sem preconceber, idéias, artes visuais, teatro, dança, música, vídeo, poesia e cinema. De forma geral, o ato de apresentar uma peça, uma obra musical ou outro tipo de entretenimento.

PERSONAGEM

Em um sentido genérico, são os seres fictícios construídos à imagem e semelhança dos seres humanos. Para Aristóteles, personagem é a resultante da interação de uma intenção ou vontade e do ato decorrente dessa vontade.

PLATÉIA

Nome genérico dado ao público que lota um teatro. Em termos de arquitetura teatral, a parte localizada abaixo do prosccênio, destinada a acomodar o público.

PRÓLOGO

Em termos gerais, a parte introdutória de qualquer obra literária. Parte que antecede a peça propriamente dita na qual um ator – às vezes também o diretor do teatro ou o organizador do espetáculo – dirige-se diretamente ao público para lhe dar boas-vindas e anunciar alguns temas importantes, fornecendo-lhe dados considerados necessários à boa compreensão da peça.

PROSCÊNIO

Parte do palco localizada entre a boca de cena e a platéia. No século XX, devido a técnicas e teorias que revalorizam a relação direta entre o ator e o espectador, o prosccênio passou a ser visto novamente como um espaço cênico importante.

PRÓLOGO

Em termos gerais, a parte introdutória de qualquer obra literária. A finalidade do prólogo é informar o público sobre a ação anterior ao início da peça, além de criar um clima propício ao desenrolar do drama.

PROTAGONISTA

Para os antigos gregos, protagonista era o ator que fazia o papel principal. Atualmente, é costume referir-se aos protagonistas como personagens principais de uma peça, os que estão no centro da ação e dos conflitos.

ROTEIRO (SCRIPT)

Uma versão escrita de uma peça ou de outra composição dramática; usado na preparação para uma *performance*.

TEATRO

No sentido mais amplo, o termo atinge toda a atividade teatral, englobando dramaturgia, encenação e produção de espetáculos. Especificamente, refere-se aos diversos locais onde são apresentados espetáculos teatrais.

TEMPO

O tempo é um dos elementos fundamentais do texto dramático e/ou da manifestação cênica da obra teatral, de sua apresentação cênica. O tempo teatral apresenta uma dupla natureza: o tempo cênico e o tempo extracênico. O tempo cênico é o tempo vivido pelo espectador confrontado ao acontecimento teatral, tempo ligado ao desenrolar do espetáculo. O tempo extracênico refere-se ao tempo da ficção do qual fala o espetáculo, não estando ligado à enunciação, mas à ilusão de que algo se passa ou se passou ou se passará num mundo possível, aquele da ficção.

ANEXOS

ANEXO A - Planta do Andar Térreo da Sede Administrativa do SESC/PE

ANEXO B - Planta do 1º Andar da Sede Administrativa do SESC/PE

ANEXO C - Planta do 2º Andar da Sede Administrativa do SESC/PE

**ANEXO D - Mapa de Pernambuco Indicando a Localização das Unidades do SESC no
Estado**

ANEXO E – Pauta de uma Reunião do Grupo Gestor da Sede Administrativa do SESC/PE

<p>SESC-PE PERNAMBUCO</p>	
<p>Grupo Gestor Pauta de Reunião (09/2003)</p>	<p>10.06.03</p>
<p>I Momento - DR</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Memória Reunião Anterior; 2. pesquisa DN; 3. Filme Institucional; 	
<p>II Momento - ASPLAN</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Relatório Supervisão Técnica SESC Petrolina; 2. SESC Ler e o comportamento social dessa clientela; 3. Plano de Ação 2004; 4. Mestrado Executivo; 5. Pesquisa do DN e as diretrizes do Regional; 6. Pauta Fórum Gerencial. 	
<p>III Momento - DAS</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. SESC Ler; 2. Treinamento – Fluência Tecnológica; 3. Treinamento – Programação Cultural; 4. "Mostra da Onda à Harmonia"; 5. Voluntários à Postos. 	
<p>IV Momento - DAF</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sesc Ler; 2. Uso do RDM pelos Gerentes; 3. Matrículas sem renovação. 	
<p>V Momento - TGI</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Discussão da Pesquisa Clima 	

ANEXO F - Carta do Presidente da Fecomércio de Pernambuco

Recife, 14 de março de 2003.

GP. 019/2003

Ilma. Sra.

DÉBORA DOURADO

Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Pernambuco.

RECIFE – PE.

Prezada Senhora:

Prazerosamente, acusamos recebimento da correspondência desse Departamento de nº 076/2003, datada de 10 de fevereiro p. passado, consultando-nos sobre coleta de dados pelo Professor José Ricardo Costa de Mendonça neste Departamento Regional, para realização do projeto de tese intitulado “O gerenciamento de impressões como Meio de Influência Social nas Organizações: uma perspectiva dramaturgica”.

Adiantamos que o SESC em Pernambuco encontra-se à disposição como campo de pesquisa, para composição do trabalho científico do professor em referência.

Cordialmente,

JOSIAS SILVA DE ALBUQUERQUE
Presidente

ANEXO G - Guia de entrevista.

O seu Diretor...

1. Mostra-se como uma pessoa calorosa e charmosa diante das pessoas?
 2. Comporta-se de modo a ser consistente com as expectativas que os outros têm dele?
 3. Descreve a ele mesmo de modo a que os outros o ache uma pessoa interessante?
 4. Costuma lhe perguntar sobre assuntos de sua vida fora do trabalho?
 5. Elogia as idéias ou o trabalho das pessoas?
 6. Exteriormente expressa concordância com as idéias de outras pessoas, mesmo que ele realmente não concorde?
 7. Faz cumprimentos não relacionados ao trabalho na empresa?
 8. Oferece-se para fazer as coisas para as pessoas, mesmo quando ele não tem que fazê-lo, ou seja, faz favores pessoais?
 9. Elogia as pessoas em relação a sua aparência pessoal e sua conduta?
-
10. Faz com que fique claro que suas decisões devem ser seguidas sem questionamentos?
 11. Faz severas ameaças de punição a qualquer um que desafie as suas diretrizes?
 12. Exige respeito dos seus subordinados?
 13. Ridiculariza publicamente aquelas pessoas que se opõem a ele?
 14. Faz ameaças às pessoas que não atendem as suas expectativas?
-
15. Destaca as suas próprias conquistas para os outros?
 16. Ostenta as suas realizações diante de outras pessoas?
 17. Toma vantagem de oportunidades de demonstrar suas habilidades e aptidões?
 18. Prontamente assume o crédito por sucessos atuais ou passados?
 19. Usa símbolos de *status* no sentido de comunicar aos outros a sua posição (cargo)?
-
20. Sempre que possível, lidera por meio do exemplo?
 21. É generoso com relação a gastar o seu tempo e energia no sentido de ajudar os outros?
 22. É disposto a fazer sacrifícios pessoais em benefício de outras pessoas?
 23. Mantém o seu desempenho conforme elevados padrões?
 24. Demonstra um elevado nível de integridade pessoal?
-
25. Subestima as suas próprias habilidades para assegurar a ajuda de outras pessoas?
 26. Destaca as suas limitações relacionadas as sua tarefas (atividades) ao pedir ajuda aos outros?
 27. Faz-se de “bobo” para assegurar a ajuda de outras pessoas?
 28. Enfatiza as suas franquezas em relação á tarefa enquanto apela por ajuda.
 29. Salienta a sua dependência da assistência de outras pessoas?
-
30. Para você, o que significa PODER?
 31. Na sua opinião, o que demonstra (indica) que alguém tem poder em uma organização?
-

ANEXO H – Fotos da Sala da Secretária e da Sala de Espera da DR do SESC/PE**Mesa de Trabalho da Secretária da Diretoria Regional do SESC/PE****Sala de Espera da Diretoria Regional do SESC/PE**

ANEXO I – Fotos da Sala da Secretária e das Coordenações da DAS**Sala da Secretária da Diretoria de Ações Sociais do SESC/PE****Sala das Coordenações da DAS I**



Sala das Coordenações da DAS II



Sala das Coordenações da DAS III

ANEXO J – Fotos da Sala da ASPLAN



Visão Geral da ASPLAN



Mesa de Trabalho de uma Coordenadora da ASPLAN

ANEXO L – Fotos da Sala da Secretária e das Chefias de Seção da DAF**Sala da Secretária da Diretoria Administrativo-Financeira do SESC/PE****Mesa de Trabalho Chefe da SECOM**