

## **A Fabricação da Imagem Social da Empresa**

Maria Gabriela Gama

Universidade do Minho

Neste artigo, propomo-nos abordar a correlação que julgamos existir entre a construção da personalidade individual e os meandros da fabricação da imagem social da empresa: as vicissitudes da elaboração da máscara no indivíduo determinam e acompanham os ritos celebrativos que promovem socialmente a empresa.

É exactamente esta simbólica da máscara que aqui desejamos sublinhar, na medida em que ela nos permite identificar que toda a actividade social não é mais do que a representação de papéis nos quais nos conhecemos e reconhecemos uns aos outros. Deste modo, a máscara passa a ser a nossa própria identidade, o nosso eu, com o qual nos esforçamos por parecer.

Ou seja, a construção da nossa máscara enquanto verdadeira personagem que nos identifica é, para nós, um sério investimento que se traduz na construção de um "estilo", do meu "estilo"; o indivíduo delegará na máscara tudo aquilo que ele pretende ser, e certamente sacrifica-se com mais orgulho do que mágoa para o sucesso deste ideal.

A assunção deste rosto ficcional (máscara) que procuramos impregnar da máxima verosimilhança é a afirmação de um acto voluntarista e nesse sentido podemos-lo comparar a toda e qualquer criação como a arte, a ciência ou qualquer signo.

No enalço de Goffman, procuramos compreender como é que os indivíduos são mobilizados na empresa no sentido de se tornarem participantes de encontros auto-controlados. Assim, abordamos os conceitos de actor, metáfora teatral, salvar a face, o porte e a deferência.

Tentamos perceber como a máscara é o suporte da representação dentro da qual reconhecemos os papéis sociais. Ou seja, entre a máscara e a identidade há uma sinonímia, um assemelhamento em prol do qual investimos tudo o que somos.

Nesta comunicação propomo-nos abordar a correlação que julgamos existir entre a construção da personalidade individual e os meandros da fabricação da imagem social

da empresa: as vicissitudes da elaboração da máscara no indivíduo determinam e acompanham os ritos celebrativos que promovem socialmente a empresa.

É exactamente esta simbólica da máscara que aqui desejamos sublinhar, na medida em que ela nos permite identificar que toda a actividade social não é mais do que a representação de papéis nos quais nos conhecemos e reconhecemos uns aos outros. Deste modo, a máscara passa a ser a nossa própria identidade, o nosso eu, com o qual nos esforçamos por parecer.

Ou seja, a construção da nossa máscara enquanto verdadeira personagem que nos identifica é, para nós, um sério investimento que se traduz na construção de um "estilo", do meu "estilo"; o indivíduo delegará na máscara tudo aquilo que ele pretende ser, e certamente sacrifica-se com mais orgulho do que mágoa para o sucesso deste ideal.

A assunção deste rosto ficcional (máscara) que procuramos impregnar da máxima verosimilhança é a afirmação de um acto voluntarista e nesse sentido podemos-lo comparar a toda e qualquer criação como a arte, a ciência ou qualquer signo.

Tal como a sociedade, as empresas são realidades socialmente construídas. Por isso, elas podem ser entendidas como micro-sociedades onde podem ser estudados os processos de interacção social.

Goffman inaugura um projecto sociológico que aborda a forma como se constitui a experiência do quotidiano dos indivíduos. A sua preocupação consiste em destrinçar a dinâmica de interacção social em situações de co-presença física, destacando a índole social de um domínio da realidade, a saber, a espontaneidade, a subjectividade e a criatividade dos actores.

O autor, ao efectuar uma abordagem do comportamento humano em situações de co-presença física e ao utilizar a metáfora teatral (*perspectiva dramática*) para estabelecer um paralelo entre as situações sociais e o palco, no qual os actores desempenham papéis de diferentes personagens, pretende patentear que os elementos de natureza privada ou particular dos indivíduos são socialmente regulados. Utiliza ostensivamente o conceito de actor, reportando-se à metáfora teatral, para mais explicitamente remeter para o desempenho de um papel social com o objectivo de impressionar uma plateia.

Para Goffman,:"

Um actor disciplinado, em termos dramaturgicos, é o que se lembra do seu papel e não incorre em gestos involuntários ou passos em falso ao desempenhá-lo. É discreto; não compromete a exibição revelando por descuido os seus segredos. (...) O actor disciplinado «autocontrola-se» <sup>1</sup>.

O indivíduo, no processo de interacção com o outro na empresa, num clima de festa, consubstancia e encena um determinado papel. A acção dos indivíduos pauta-se pelos significados que estes conferem às pessoas e às coisas. No decorrer da interacção social, os significados vão sendo modificados e interpretados. Assim, o eu do indivíduo é produto da interacção humana, isto é, ele é determinado pela sua própria acção e pela acção do outro em relação a ele. O eu não é um antecedente dessa mesma interacção.

Para o bom prosseguimento de uma interacção num momento festivo, o indivíduo deve possuir determinadas qualidades, habilidades e informações que, em conjunto, modelam um eu congruente e adaptado ao momento. Ao participar numa interacção, o indivíduo projecta necessariamente nela esse eu. Simultaneamente, ele deve aceitar e dignificar o eu que cada um dos participantes projecta.

Daniel Dayan e Elihu Katz dizem-nos:

"Como no *Adventus* romano - a cerimónia de boas vindas a um visitante importante nas portas da cidade - tem-se o cuidado de garantir a presença dos representantes de todos os grupos da comunidade; a ausência de um grupo pode ser interpretada como rejeição ou desafio. O acontecimento deve, portanto, mostrar-se adequadamente representativo de toda a comunidade"<sup>2</sup>.

Todos os encontros comportam, potencialmente, situações de embaraço, que perturbam o bom funcionamento de uma interacção que, num momento de celebração, podem pôr em causa o seu sucesso. O embaraço está relacionado com a personagem que um indivíduo mostra na interacção com os outros.

Numa situação de interacção, o embaraço surge imediatamente a seguir a um acontecimento perturbador, desencadeando-se, depois, um progressivo regresso ao estado normal. Um indivíduo embaraçado manifesta um conjunto de sinais que demonstram o seu estado: ruborização, suores, olhar baixo, sorriso forçado, agitação das

---

<sup>1</sup>, Erving, Goffman, *A Apresentação do Eu na Vida de Todos os Dias*, Lisboa, Relógio D Água, 1993, p. 254.

<sup>2</sup>Daniel, Dayan, Katz, Elihu, *A História em Directo*, Coimbra, Minerva, 1999, p. 85.

mãos e incapacidade de mobilizar os seus recursos físicos e intelectuais. Estes sinais evidenciam, assim, um estado de transtorno que impossibilita o indivíduo de prosseguir a conversa ou comportar-se de forma natural. O indivíduo vai-se comportando de forma embaraçada enquanto não consegue encontrar o ritmo capaz de o integrar de novo na interacção.

A interacção em situação de *co-presença física* exige que o indivíduo domine determinadas capacidades que a emoção destrói. Assim, o sujeito desenvolve um esforço para tentar disfarçar, perante os outros, o estado de embaraço em que ele se encontra.

Goffman diz-nos que

"um indivíduo completamente transtornado é alguém que, por um tempo, não consegue mobilizar os seus recursos musculares e intelectuais; ele não é capaz de responder àqueles que o rodeiam de forma a permitir-lhes prosseguir a conversa sem mágoas. Ele e a sua emoção bloqueiam a linha de conduta que os outros seguem. Está presente mas «fora de jogo»"<sup>3</sup>.

Cada indivíduo desempenha, nas interacções, mais do que um papel, podendo o indivíduo encarnar um papel distinto consoante os públicos que se lhe apresentam. Ele pode ter várias personagens sem desacreditar nenhuma delas. Assim, não é o indivíduo o portador do embaraço, mas sim o sistema social onde residem os seus diversos eus.

Desta forma, o eu é essencialmente social. É perante os outros, com base nas respostas dos outros em relação a si mesmo, que o indivíduo obtém uma ideia de si próprio. Mas será talvez pertinente questionar até que ponto é que o eu, que se constrói a partir do outro, não será uma forma de autoconsciência que o indivíduo projecta na audiência e lhe é, posteriormente, reenviada.

Na interacção social, o indivíduo dispõe de um conjunto de máscaras que ele utiliza em função do tipo de plateia que se lhe apresenta numa determinada situação. Temos, ainda, de considerar que, no processo de auto-representação, o facto de se representar que se possui uma determinada característica é tão capital como a posse efectiva dessa mesma característica.

A interacção social, apesar de ser um processo comunicativo que emerge de um universo simbólico partilhado pelos actores sociais, não é uma dinâmica meramente

---

<sup>3</sup> Erving, Goffman, *Les Rites d'Interaction*, Paris, Les Éditions De Minuit, 1974, p 90.

cooperativa que permite que o indivíduo se enquadre numa sociedade ou empresa, mas uma representação. Através da *perspectiva dramática*, Goffman aponta as múltiplas estratégias performativas dos actores bem como as técnicas de performance, nomeadamente, os elementos expressivos de que os indivíduos se socorrem para o desempenho do seu papel.

Nesse processo de comunicação, o importante é percebermos como é que o indivíduo interpreta o universo simbólico, visando resguardar a sua identidade. A interpretação do universo simbólico é realizada com base na informação social que o indivíduo possui, sendo também importante a forma como ele a gere no decurso do contexto social em que está envolvido.

Para Goffman, a informação social é

"uma informação sobre um indivíduo, sobre as suas características mais ou menos permanentes, em oposição a estados de espírito, sentimentos ou intenções que ele poderia ter num certo momento. Essa informação, assim como o signo que a transmite, é reflexiva e corporificada, ou seja, através da expressão corporal na presença imediata daqueles que a recebem"<sup>4</sup>.

No processo de interacção social, o indivíduo busca obter conhecimentos acerca dos outros e utilizar algum conhecimento que possua de antemão. A informação sobre os outros indivíduos auxilia-o a enquadrar determinada situação, ajudando-o a perceber o que ele pode esperar dos outros e o que, por sua vez, eles esperam dele próprio.

O autor questiona que tipo de estratégias e recursos é que o indivíduo utiliza para manter e resguardar a sua identidade. O factor primordial da interacção social reside na importante tensão que se cria entre o eu humano e o eu socializado. O eu humano caracteriza-se pela imprevisibilidade, criatividade, variabilidade de comportamentos, enquanto que o eu socializado ou eu personagem se manifesta por um conjunto de expectativas constituídas socialmente dentro da empresa, capazes de conferir ao indivíduo, através do conhecimento implícito das normas e regras, a possibilidade de gerir as situações com que se vê confrontado.

Como o processo de interacção social é, essencialmente, uma questão de gestão da identidade social, a tensão existente implica que o indivíduo consiga adaptar a sua

---

<sup>4</sup> Erving Goffman, , *Estigma - Notas sobre a Manipulação da Identidade Deteriorada*, Rio de Janeiro, Zahar Editores, , 1980, p. 53.

*imagem virtual* à sua *imagem real*. Isto significa que, numa situação de co-presença física, criam-se expectativas tanto da parte do indivíduo como da parte dos outros indivíduos com os quais ele interage.

As diferentes expectativas concretizam a forma diferenciada da identificação de atributos a partir dos quais o indivíduo se determina socialmente. Cada indivíduo acredita que detém uma série de características únicas que o diferenciam em relação aos outros. Goffman designa este conjunto de características ou atributos por *imagem real*. Contudo, as expectativas dos outros fazem com que se atribua ao próprio indivíduo um conjunto de atributos que compõem a sua *imagem virtual*.

A interacção social advém, precisamente, desta combinação de expectativas, ou seja, entre aquilo que o indivíduo pensa ser, aquilo que os demais esperam dele e aquilo que, de facto, os demais pensam dele. O eu emerge do processo de interacção em resultado da situação social em que o actor se insere, e não como um atributo do seu possuidor.

Encarado como um empreendimento, a adesão a uma determinada face, bem como a possibilidade de ser desmascarado ou de se trair esclarecem, de certa maneira, a razão de todo o contacto com os outros ser entendido como um empreendimento. No entanto, a face dos demais também não é alheia ao indivíduo.

Quando a linha de conduta que o indivíduo adopta traduz uma impressão coerente dele próprio, corroborada pela apreciação e indícios emanados dos demais e garantida pelos factores impessoais da situação, ele guarda a face. A face está dispersa na torrente dos acontecimentos do encontro e só aparece quando os participantes desse mesmo encontro tentam descodificar nos acontecimentos, as considerações aí manifestadas.

A natureza de uma linha de acção de um indivíduo é legitimada e institucionalizada pelos outros. A partir do momento em que um indivíduo assume uma imagem de si mesmo, que se traduz na face que exhibe, ele tem de se adaptar e conformar com essa mesma imagem. A face garante a manutenção de uma ordem expressiva que regula o fluxo dos acontecimentos, de maneira que tudo aquilo que exprima se coadune com a face que ele exhibe.

Apesar de a face social não constituir senão um empréstimo da sociedade, ela não deixa de ser um bem com um valor inestimável. Se a face que o indivíduo exhibe não se

representar de forma adequada e nobre, ela ser-lhe-á retirada. Na linguagem de Goffman, *todo o homem se torna o seu próprio carcereiro*.

Fruto da combinação das regras de amor próprio e das regras de consideração, cada indivíduo, nos encontros, tem tendência para orientar a sua conduta no sentido de salvaguardar a sua própria face, bem como a dos demais.

As formas de preservar a face transformam-se, frequentemente, em práticas usuais e normalizantes. Na empresa, cada indivíduo detém o repertório que lhe é característico.

Um indivíduo age de duas formas, isto é, por um lado, protege a sua própria face e, por outro, defende a face dos outros. Para isto, o indivíduo desenvolve, simultaneamente, práticas defensivas e protectoras. Se, ao proteger a face dos outros, o indivíduo evita perder a sua própria face, também não deixa de ser verdade que, ao proteger a sua própria face, evita que os outros a percam.

Quando um participante não é capaz de evitar um incidente, ele procura assegurar aos demais que não existe qualquer ameaça contra a face deles. Assim, o indivíduo procura agir como se determinada acontecimento não tivesse ocorrido, tendo em vista salvaguardar a face dos outros.

Como se trata de um acontecimento desequilibrador, os participantes tentam restaurar o equilíbrio através de um ritual que se traduz em actos cuja componente simbólica evidencia que o indivíduo que age deve ser respeitado.

Os participantes de um encontro são, muitas vezes, levados a proteger um indivíduo que se encontra numa situação de impotência para salvar a sua própria face. A vivência conveniente implica que os indivíduos se ajudem mutuamente.

Durante um processo de interacção verbal, isto é, de conversa, cada participante possui um certo tempo e direito à palavra. Os destinatários da mensagem mostram ao emissor, através de um conjunto de gestos e expressões faciais, que a mensagem está a ser recebida. Os silêncios e as pausas são controlados de modo a não interromper o fluxo da troca.

Goffman realça que,

"enquanto foco de atenção principal, a conversa tem um carácter único, pois ela quer para aquele que toma parte dela um mundo e uma realidade onde outros participam igualmente. Este compromisso espontâneo e conjunto é uma união mística, um transe socializado. É preciso ver assim que uma conversa tem a sua vida e as suas exigências

próprias. É um pequeno sistema social que tende a preservar as suas fronteiras, é uma ilha de dependência e lealdade, com os seus heróis e os seus traidores."<sup>5</sup>.

Parece que, cada vez que um indivíduo se arrisca a emanar uma mensagem, ela constitui um perigo para o equilíbrio ritual. Os outros participantes são constringidos a evidenciar que a mensagem foi recebida e todos, em geral, podem acatar o seu conteúdo. Ao aperceber-se que a mensagem foi recebida, o receptor pode solicitar que a mensagem seja alterada. Isto processa-se até que a troca fique concluída, através da modificação das linhas de acção. O processo de troca só acaba quando cada um dos participantes do processo se sinta ritualmente satisfeito.

Assim, um indivíduo demarca o seu comportamento através do confronto entre a significação simbólica potencial das suas acções e as várias imagens de si mesmo que se lançam na conversa. Desta forma, o indivíduo sujeita a sua conduta à ordem expressiva em vigor, concorrendo para a regulação do fluxo de mensagens. Ao salvar a sua face, o sujeito salva também a situação.

Os indivíduos são mobilizados no sentido de fazer deles participantes de encontros auto-controlados. O ritual é, ao fim e ao cabo, uma maneira de fazer com que o indivíduo cumpra este objectivo. Para que uma pessoa esteja preparada para a interacção é necessário que ela cumpra uma série de condições, nomeadamente, que ele sinta apego ao seu eu, que manifeste esse eu através da face que ele salvaguarda, que seja honrado, digno e orgulhoso e, ainda, que seja cortês e seguro nas suas interacções.

Podemos definir as regras de conduta como guias para a acção, sendo consideradas adequadas e convenientes. Aderir a uma regra implica que o comportamento do indivíduo se adapte e modele, de maneira a que se processe uma regulação do comportamento humano.

Organizando-se em códigos que asseguram a igualdade e as conveniências, as regras de conduta são, na perspectiva de Goffman, de dois tipos: a *substancial* e a *cerimonial*. O código e expressão das regras substanciais englobam a lei e a moral.

Na empresa, os ritos de apresentação constituem outro tipo de deferência e envolvem todos os actos através dos quais o indivíduo mostra aos outros a estima e a consideração que lhes tem e que se repercutirá na forma como se processará a

---

Erving Goffman, *Les Rites d'Interaction*, *op. cit.*, p. 101.

interacção futura. Os ritos de apresentação determinam o que se pode fazer enquanto que os ritos de evitamento especificam aquilo que não pode ser feito.

As relações sociais, dentro da empresa, caracterizam-se por esta dialéctica entre ritos de apresentação e ritos de evitamento, que traduz o que o indivíduo pode ou não fazer no processo de interacção.

Em momentos de celebração que se pretendem únicos, a *deferência* e o *porte* mostram como todos os actos cerimoniais oportunos que os indivíduos realizam na presença dos outros convidados são ininterruptamente interpretados visando adequar o seu porte e construir a sua imagem perante os outros.

Um indivíduo que se comporta convenientemente exprime características como a sinceridade, a lealdade, a discrição, a modéstia, o sangue-frio, o controlo das emoções, da sua conversa e dos seus gestos. Em suma, ele detém os atributos normalmente associados à formação de carácter e à socialização.

Na empresa, os membros constituem-se como reguladores dos encontros sociais, sendo esta auto-regulação efectuada através do controlo de cada indivíduo sobre a ideia de si e dos demais, visando adaptar a sua conduta às expectativas prescritivas decorrentes dos papéis determinados socialmente.

Não obstante, como a interacção social se baseia na preservação da identidade do actor, todas as representações visam "salvar a face" em presença dos outros, mostrando que as regras são observadas, ainda que pouco ou nada se acredite nelas.

A tensão que se cria entre o que é imposto socialmente e o que cada actor pode, em dada situação, concretizar demonstra que cada indivíduo tem de realizar um esforço, no âmbito da sua conduta, para que a sua máscara não lhe caia. O eu personagem tem, assim, de ser capaz de manter a capa de convencionalidade que mostra que se conforma com os valores com os quais todos os outros se conformam, ainda que de forma aparente.

## Bibliografia

- Balandier**, Georges, *O Poder em Cena*, Coimbra, Livraria Minerva Editora, 1999, p.25.
- Cordeiro**, Edmundo, “Actéon. Fragmento sobre comunicação”, *in* Cadernos do Noroeste, nº 6-7, vol. 4, Braga, 1991.
- Cordeiro**, Edmundo, “O homo comunicativus enquanto energúmeno. – Epistemologia e Política.”, *in* Cadernos do Noroeste, nº 1-2, vol. 5, Braga, 1992.
- Goffman**, Erving, *A Apresentação do Eu na Vida de Todos os Dias*, Lisboa, Relógio D’Água, 1993,p.254.
- Goffman**, Erving, *Les Rites d'Interaction*, Paris, Les Éditions De Minuit,1974.
- Goffman**, Erving, *Estigma - Notas sobre a Manipulação da Identidade Deteriorada*, Rio de Janeiro, Zahar Editores, , 1980, p. 53.
- Goffman** Erving, *Os momentos e os seus homens*, Lisboa, Relógio D’Água, 1999.
- Dayan** ,Daniel, **Katz**, Elihu, *A História em Directo*, Coimbra, Minerva,1999, p. 85.
- Martins**, Moisés de Lemos, **Neves**, José, “As lágrimas amargas da participação: como pensar o “poder” a partir de Michel Foucault”, *in* *Sociedade e Cultura II, Cadernos do Noroeste, Série Sociologia, Vol.13 (2), 2000*