

PAPÉIS SOCIAIS, HARMONIA E CONFLITO NO AMBIENTE  
EMPRESARIAL: REFLEXÕES SOCIOLÓGICAS A PARTIR DA OBRA DE  
ERVING GOFFMAN

Cristiano das neves Bodart<sup>1</sup>

**RESUMO**

A partir da perspectiva do interacionismo simbólico, mais especificadamente da obra “A representação do Eu na vida cotidiana”, de Erving Goffman, são realizadas algumas reflexões sociológicas em torno das representações sociais realizadas no ambiente empresarial. Objetiva-se colaborar para a compreensão desse jogo de representações que envolvem atores inseridos nesse ambiente marcado por conflitos e por busca de harmonias social.

**PALAVRAS-CHAVE:** Papel Social; Jogo Representativo; Ambiente empresarial.

**1 INTRODUÇÃO**

A obra de Goffman “A representação do eu na vida cotidiana”, publicada originalmente em 1975, trouxe uma grande colaboração para a Sociologia, especialmente para a micro-sociologia. Por meio desta obra, Goffman apresentou o jogo representativo que marca as interações sociais cotidianas.

Essa perspectiva é fortemente influenciada pelas contribuições de sociólogos alemães, como Max Weber e Alfred Schutz. Para tais teóricos, o ciência não pode se apartar do exame estrito das experiências reais. Schutz (1973), apresentou que as nossas ações sociais são motivadas por fenômenos sociais que nos cerca e por nossa capacidade de refletir sobre elas. A partir dessas premissas, Goffman desenvolveu uma sociologia da interação bastante importante na compreensão das relações face-a-face.

O presente artigo parte dos apontamentos sociológicos de Erving Goffman para a compreensão das representações dos papéis sociais nos ambientes empresariais. Objetiva-se aqui repensar tais apontamentos sob o propósito de compreender os jogos representativos existentes. Acredita-se que tal esforço corrobora para que atores envolvidos tornem-se conscientes da existência dos jogos de representações que marcam esse ambiente, podendo a

---

<sup>1</sup> Doutorando em Sociologia pela Universidade de São Paulo/USP. Bolsista do CNPq. Professor de Sociologia e Metodologia Científica da Faculdade Novo Milênio, Vila Velha/ES. E-mail: [cristianobodart@usp.br](mailto:cristianobodart@usp.br)

partir daí atuar ou representar conforme as “regras” existentes, o que corrobora para uma harmonia social.

Este artigo se divide em cinco seções. A primeira seção trata-se desta introdução. Na segunda seção é realizada uma breve exposição e discussão em torno dos conceitos adotados neste trabalho. Na terceira seção é realizada uma abordagem em torno das representações de papéis sociais desempenhados nos ambientes organizacionais, buscando apontar a importância de compreensão dos jogos que marcam as representações indivíduos inseridos nesse ambiente. Na Quarta seção buscaremos problematizar os limites explicativos do interacionismo simbólico, o que colaborará para uma compreensão maior de nossas relações sociais. Por fim, na quinta seção são realizadas algumas considerações finais referentes às questões abordadas neste artigo.

## **2 APORTES CONCEITUAIS EM TORNO DAS REPRESENTAÇÕES DE PAPÉIS SOCIAIS**

Para Schutz (1973, p.49), o indivíduo traça seu projeto de ação futura de acordo com sua experiência passada, o que lhe indicará como atuar em determinadas circunstâncias, compreende-se que toda a as ações racionais são sempre uma representação relacionada com o passado e com o presente e que busca projetar uma ação mais adequada no futuro, ou seja, representar papéis sociais adequados a circunstância a fim de reduzir os possíveis conflitos na relações sociais. Nessa mesma linha de pensamento destacamos Max Weber e Goffman. Assim como Goffman (1985), tomaremos a perspectiva teatral para explicar as representações sociais que definem o papel social assumido pelo indivíduo.

Por papéis sociais podemos, grosso modo, definir como sendo as representações de personagens que criamos e recriamos de acordo com as relações sociais que matemos em nossa vida cotidiana, com o cenário, com as nossas experiências anteriores e nossas expectativas futuras, o que Schutz (1989) chamou de “contexto significativo” (*Sinnzusammenhang*). Assim, ao longo do dia representamos diferentes papéis sociais de acordo com a situação. Em casa representamos o papel de marido ou de filho, mas ao sair para comprar pão aquele papel anterior não mais será representado. Nesse estante o papel a ser representado será o de consumidor. Para cada situação um papel social diferente representará o indivíduo. No ambiente de trabalho os indivíduos inseridos nesse ambiente tenderão a

esperar uns dos outros um determinado comportamento, assim como tendo consciência dessa exigência tenderão a atuar em conformidade com o esperado.

A noção de representação social não é de domínio exclusivo de uma única ciência. Ela permeia os estudos da Sociologia, da Psicologia Social, assim como da Antropologia Social. Não existe um consenso formado se as representações sociais apresentam uma supremacia do social sobre o individual ou o contrário, do individual sobre o social (CAVEDON, 2003).

De acordo com Alexandre (2001, p. 111):

A origem da expressão ‘representação social’ é europeia. Ela remete ao conceito de representação coletiva de Émile Durkheim, por longo tempo esquecido, que Serge Moscovici retomou para desenvolver uma teoria das representações sociais no campo da Psicologia Social. Foi Serge Moscovici quem primeiro mencionou a expressão representação social, apresentada em seu estudo sobre a representação social da psicanálise, realizado na década de 1950 e intitulado *Psychanalyse: son image et son publique*.

De acordo com Goffman nós representamos papéis sociais conscientes e também inconscientemente. Para ele,

as tradições de um papel pessoal levá-lo-ão a dar uma impressão deliberativa de determinada espécie, e contudo é possível que não tenha, nem consciente nem inconscientemente, a intenção de criar tal impressão” (GOFFMAN, 1999, p. 15).

A representação social pode ser entendida como sendo:

[...] fruto do sociocultural, esferas que se interligam através dos significados partilhados. Reconhece-se a existência da subjetividade, mas ela só se constrói e se consolida mediante as relações que se estabelecem entre os diferentes atores sociais que compõem um determinado grupo, isto porque existe uma significação construída, que lhes é comum (CAVEDON, 2003, p. 102).

Para efeito de melhor compreensão e maior familiaridade das ideias desenvolvidas por Goffman (1985), assim como o entendimento de que forma são produzidos os papéis sociais no ambiente empresarial, será adotada a mesma perspectiva teatral utilizada por este autor. Assim para o conceito sociológico “papéis sociais” será usado o termo “representações”, no lugar “indivíduo” utilizaremos a palavra “ator”, para “ambiente” utilizaremos “cenário”, para “observadores” adotaremos o termo “plateia”.

### 3 REPRESENTAÇÕES DE PAPÉIS SOCIAIS NO AMBIENTE EMPRESARIAIS

A multiplicidade de papéis que o indivíduo representa em sua vida cotidiana dependerá dos demais atores envolvidos na interação social, do tipo e disposição do cenário e da plateia que o cerca. De acordo com Max Weber (1957 *apud* CHUTZ, 1989, p. 46), o indivíduo realiza uma dada ação sempre consciente da existência do outro, sendo esse outro, quase sempre, levado em conta para projetar e realizar ou não a ação pensada. Corroborando, Goffman (1985, p.9), afirma que “o papel que um indivíduo desempenha é talhado de acordo com os papéis desempenhados pelos outros presentes”, assim, a presença de uma gerência comprometida com a instituição poderá induzir os demais colaboradores a atuarem como profissionais mais dedicados as suas tarefas<sup>2</sup>. De outra forma, o colaborador poderá se sentir com um “peixe fora d’água”.

Quando permitimos que o indivíduo projete uma definição da situação no momento em que parece diante dos outros, devemos ver também que os outros, mesmo que o seu papel parece passivo, projetarão de maneira efetiva uma definição da situação, em virtude da resposta dada ao indivíduo e por quaisquer linhas de ação que inaugurem em relação a ele (GOFFMAN, 1985, p.18).

De acordo com Goffman (1985, p. 18), em geral, “as definições da situação projetadas pelos diferentes participantes são suficientemente harmoniosas, a ponto de não ocorrer uma profunda contradição”. Para este autor, normalmente os indivíduos buscam agir de forma cordial, transmitindo uma situação que julga ser agradável frente aos outros, mesmo que temporariamente. Essa harmonia superficial é possível na medida em que cada participante oculta seus próprios desejos e reafirme valores aos quais todos presentes sente-se obrigados a prestar falsa homenagem (GOFFMAN, 1985, p. 18). “Temos então um *modus vivendi interacional*”.

Os participantes, em conjunto, contribuem para uma única definição geral da situação, que implica não tanto num acordo real sobre o que existe mas, antes, num acordo real quanto às pretensões de qual pessoa, referentes a quais quer questões, serão temporariamente acatadas. Haverá também um acordo real quando à convivência de se evitar um conflito aberto de definições da situação. Refiro-me a este nível de acordo com um ‘consenso operacional (GOFFMAN, 1985, p. 18-19).

O profissional deve em seu ambiente de trabalho buscar reconhecer o *modus vivendi interacional* a fim de projetar sua conduta de forma compatível, o que o proporcionará relações menos conflituosas. Objetivando consolidar um “consenso operacional” as

---

<sup>2</sup> Um livro clássico de 1939, escrito por Kenneth Blanchard e Norman Vincent Peale, cujo título é “*The Power of ethical management*” (p.30) já apontava o força e importância do exemplo dos superiores.

organizações têm adotado o código de ética, o qual possibilita delimitar, de certa forma, quais papéis os colaboradores deverão representar.

O código de ética, grosso modo, é um documento normativo de conduta, objetivando nortear todos os integrantes da instituição à atitudes éticas definida de acordo com a cultura organizacional e suas metas.

Quando um recém contratado chega à instituição, este se depara com um cenário e com personagens ainda desconhecidos, mas “quando um indivíduo chega à presença de outros, estes, geralmente, procuram obter informações a seu respeito ou trazem à baila a que já possuem” (GOFFMAN, 1985, p. 11). Esse primeiro contato é marcado por uma busca de sinais que possam orientar os indivíduos em suas ações. A fim de obter informações é recorrido a muitas fontes, ou portadores de informações, como a conduta e aparência que associadas às experiências anteriores que tenham tido com indivíduos aproximadamente parecidos, aplicando-lhes estereótipos não comprovados. Assim, ao chegar à novo ambiente o recém contratado geralmente tende a buscar “ler” o cenário que está montado, ou seja, as aparências físicas da instituição, assim como a aparência dos demais colaboradores, seus modos de sentar, se vestir, de falar e de gesticular, a fim de idealizar um comportamento mais adequado para aquela situação e local. Assim parte da atitude do novo colaborador será induzida pelo comportamento geral dos demais. Nessa direção, podemos indicar que se uma instituição deseja que seus novos colaboradores tenham uma postura apropriada ao código de ética, deverá ela transmitir tal postura por meio do cenário e dos demais colaboradores já inseridos na instituição.

Os novos colaboradores ao fazerem a leitura do cenário e dos personagens representados pelos demais colaboradores, buscarão criar, a partir dessas informações e de experiências passadas, um estereótipo da instituição e tenderão a projetar uma idealização do personagem que terão que representar. A idealização é uma “tendência que os atores têm à oferecer a seus observadores uma impressão que é idealizada de várias maneiras diferentes” (GOFFMAN, 1985, p. 40). O novo colaborador, se “experto” for, buscará identificar qual a idealização de colaborador que a instituição almeja e buscará representá-la.

É com base nas informações iniciais que o indivíduo adquire, por meio da observação dos demais atores e do cenário, que ele “começa a definir a situação e planejar linhas de ação, em resposta” (GOFFMAN, 1985, p. 19). A medida que as relações progridem, ocorrerão

acréscimos e modificações nessas informações iniciais, o que afetará também na projeção do papel a ser representado. Para Goffman (1985, p. 19), é mais fácil o indivíduo continuar a linha de atuação iniciada do que mudar a sua encenação. Os primeiros dias no novo ambiente são fundamentais para construir a imagem que os demais terão do colaborador. Parece que o ditado popular “a primeira imagem é a que fica” tem uma lógica bem contundente.

De acordo com Goffman (1985, p. 11-12), podem ocorrer poucas coisas que deem uma ideia de quem é o indivíduo e qual o papel estará a representar. “Muitos fatos decisivos estão além do tempo e do lugar da interação, ou dissimulados nela”. Não definir de imediato quem são as outras pessoas existentes no ambiente é uma atitude menos perigosa. Por falta de muitas informações, é comum para o novo colaborador buscar compreender os demais colaboradores a partir da observação das expressões deste. Tais expressões são, segundo Goffman (1985, p.12), marcadas por duas espécies de atividades significativas: a expressão que ele transmite e a expressão que ele emite. “A primeira abrange os símbolos verbais, ou seus substitutos, que ele usa propositalmente”. “A segunda inclui uma ampla gama de ações que os outros podem considerar sintomáticas do ator, deduzindo-se que a ação foi levada a efeito por outras razões diferentes da informação assim transmitida” (GOFFMAN, 1985, p. 12). Mesmo atento as expressões emitidas e transmitidas, estas podem ser falsas.

(...) às vezes agirá de maneira completamente calculada, expressando-se de determinada forma somente para dar aos outros o tipo de impressão que irá provavelmente levá-los a uma resposta específica que lhe interessa obter. Outras vezes, o indivíduo estará agindo calculadamente, mas terá, em termos relativos, pouca consciência de estar procedendo assim. Ocasionalmente. Expressar-se-á intencionalmente, porque a tradição de seu grupo ou posição social requer este tipo de expressão, e não por causa de qualquer resposta particular (que não a de vaga aceitação ou reprovação), que provavelmente seja despertada naqueles que foram impressionados pela expressão (GOFFMAN, 1985, p. 15).

Sabendo que o indivíduo geralmente busca se apresentar sob uma luz favorável, os outros tenderão a observar mais as expressões não-governáveis, a fim de, confirmar a veracidade das expressões mais governáveis, como a fala. Nesse sentido é possível afirmar que gestos, expressão facial e tom de voz dizem mais do que palavras.

Para Goffman, na comunicação existe uma assimetria fundamental, pois os indivíduos têm uma consciência menor de suas expressões do que a sua plateia (por plateia, Goffman entende os demais indivíduos observadores da representação social), ou seja, em caso de uma atuação falsa, a plateia tem maior facilidade de notar que se trata de uma representação falsa do que o ator se vigiar a todo tempo objetivando não transparecer a sua falsidade representada.

É comum as pessoas observarem o comportamento dos indivíduos sem que este saiba, buscando confirmar suas impressões iniciais. Ou ainda, observar o indivíduo observando o outro, a fim de, notar suas expressões faciais, por exemplo. De acordo com Goffman (1985, p. 17), alguns adotam a mesma representação mesmo longe da plateia inicial, a fim de assegurar a projeção de uma imagem constante. Por esse motivo é importante o colaborador tomar cuidado com as representações que realizam fora de seu local de trabalho, pois pode estar sendo observado por seu superior e colegas de trabalho, os quais poderão considerá-lo falso em suas relações profissionais. A mesma atenção deve ser tomada nos sites de relacionamentos. Embora antiético, é comum empregadores, por meio de perfis falsos, analisarem o perfil do candidato a uma vaga de emprego em sites como o Facebook, o Orkut e similares, a fim de, obter maiores informações que venham a confirmar o perfil apresentado na entrevista de contratação.

Durante as jornadas de trabalho, o colaborador deverá atuar de forma compatível com o que é esperado. Assim deve estar consciente do tipo de cenário que o cerca, dos papéis que são representados pelos demais, assim como o papel que os outros esperam dele. Consciente desses aspectos deverá, a fim de manter uma harmonia, apresentar um bom desempenho. “Bom desempenho” para Goffman (1985, p. 23), “pode ser definido como toda a atividade que sirva para influenciar, de algum modo, qualquer um dos outros participantes”. Conhecer o código de ética da instituição e a função que estará desempenhando, assim como as funções dos outros indivíduos, colaborará para apresentar esse bom desempenho destacado por Goffman.

Uma questão importante apresentada por Goffman (1985, p. 42-45) está relacionada a possibilidade do colaborador representar o papel idealizado pelo seu superior. É comum um colaborador ao perceber que a gerência o idealiza como limitado em suas habilidades passe a atuar de forma compatível com esta idealização, a fim de, não ser sobrecarregado em suas funções. Isso é muito comum em empresas onde não há programas de promoções ou planos de carreira. Se desejar ter colaboradores motivados, demonstre que os veem como profissionais potenciais. “Assim, quando uma pessoa chega à presença de outras, existe, em geral, alguma razão que a leva a atuar de forma a transmitir a elas a impressão que lhe interessa transmitir” (GOFFMAN, 1985, p.13-14).

O colaborador que não tem perspectivas de promoção, pode adotar em alguns casos a idealização criada pela gerência de que ele é limitado em suas atividades. Em outros casos, o colaborador por possuir habilidades e conhecimentos superiores àqueles necessários para atuar na organização, pode buscar não transparecer seu conhecimento por medo de ser demitido. Parece estranho (certamente contrário a lógica atual do mercado), mas existem organizações que atuam em setores ligados a atividade de baixa exigência técnica que preferem trabalhar com colaboradores que não tenham um conhecimento superior ao necessário. “[...] uma plateia é capaz de se orientar numa situação, aceitando as deixas da representação confiantemente, tratando estes sinais como prova de algo maior ou diferente dos próprios veículos transmissores de sinais.” (GOFFMAN, 1985, p.59).

Certamente, como plateia, é comum sentirmos que a representação do indivíduo pode ser verdadeira quanto falsa, genuína ou legítima, válida ou mentirosa. Essa incerteza nos leva a darmos atenção as ações que não podem ser facilmente manejadas, ou seja, aquelas atitudes mais espontâneas. É certo que “quando um indivíduo desempenha um papel implicitamente solicita de seus observadores que levem a sério a impressão sustentada perante eles” (GOFFMAN, 1985, p.60). Por esse motivo, o comportamento do colaborador deve ser marcado por cuidados em suas expressões, gestos, falas e quaisquer sinais que possam transmitir à plateia elementos que a leve a uma interpretação indesejada.

Compreender os fenômenos que envolvem toda a representação de papéis sociais pode ser uma ferramenta importante para a projeção de uma postura desejável e menos conflituosa no ambiente empresarial.

#### **4 PARA ALÉM DO INTERACIONISMO SIMBÓLICO**

Mesmo no campo do senso comum, os indivíduos conseguem entender que são atores inseridos em um jogo de representação. Nessa direção, Bauman e May (2010, p. 23) afirmam que:

Sabemos por nossas experiências que somos “o autor” de nossas ações, e que o que fazemos é efeito de nossas intenções, muito embora os resultados possam não corresponder ao que pretendíamos. Em geral agimos para alcançar um estado de coisas, seja visando possuir um objeto, receber elogios, impedir que aconteça algo que não nos agrada ou ajudar um amigo. Naturalmente, o modo como pensamos nossas ações é o modelo pelo qual damos sentido às ações dos outros.



Para Bauman e May (2010, p. 23), a partir da visão do senso comum, temos a tendência de perceber tudo o que acontece como resultados intencionais de alguém, acreditando que encontrando este alguém e sua motivação teremos êxitos em nossa investigação. Esses dois autores assinalam que a Sociologia propõe outra perspectiva de análise.

Quando, em vez de atores individuais em ações isoladas, toma figurações (redes de dependência) como ponto de partida de suas pesquisas, a sociologia demonstra que a metáfora comum do indivíduo dotado de motivações como chave da compreensão do mundo humano – incluindo nossos próprios pensamentos e ações, minuciosamente pessoais e privados – não é caminho apropriado para nos entender e aos outros (BAUMAN; MAY, 2010, p. 23).

Bauman e May (2010, p. 24) afirmam ainda que “pensar sociologicamente é dar sentido à condição humana por meio de uma análise das numerosas teias de interdependência humana”. É nesse ponto que começamos notar as limitações do interacionismo simbólico. Existem uma teia de interdependência que vai além do cenário que estamos representando. As colaborações de Goffman nos possibilita compreender elementos importantes da interação, porém nos conduz ao risco de assemelhar nossa análise ao senso comum, onde o indivíduo é autônomo em suas escolhas e ações.

Goffman, embora apresente fatores externos aos indivíduos como influenciadores de sua representação, relega as influências da estrutura social a qual o indivíduo foi socializado, assim como o desenrolar histórico das condições materiais. Os fatores que influenciam o comportamento dos indivíduos vão além do ambiente empresarial, uma vez que estão inseridos e interligados a outros ambientes, os quais são frutos de uma dada cultura e de um processo histórico peculiar. Assim, “existe um certo número de relações entre a estrutura da personalidade do indivíduo e a estrutura da sociedade a qual pertence” (DIAS, 2001, p.39).

Goffman, por optar por uma abordagem onde o sentido da ação é o centro explicativo da análise, ignora a necessidade de uma perspectiva estruturalista, marcada pelo reconhecimento que as condições estruturais da sociedade exerce fortes influências sobre o indivíduo, assim como sua bagagem cultural adquirida no processo de socialização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os ambientes empresariais são diferentes em suas estruturas físicas e sociais, o que leva os novos colaboradores a se sentirem inseguros em suas ações, não sabendo como comportar-se. A compreensão dos mecanismos que envolvem as representações sociais pode ser um aliado nesse momento. Buscar atuar de acordo com a cultura organizacional existente, com o comportamento dos demais colegas de trabalho (certamente quando esses apresentam comportamentos desejáveis) e, principalmente, dos seus superiores é uma tarefa que exige cuidados apontados por Goffman. É nesse sentido que afirmamos a importância de compreendermos os eventos que envolvem a construção dos papéis sociais, ou seja, a representação dos outros atores, do cenário que nos envolve e a plateia presente. Certamente esta compreensão é um elemento fundamental para a redução de conflitos de origem comportamental e possíveis prejuízos à nossa imagem profissional e nossa carreira na instituição.

Vale apontar que tal perspectiva possui limitações explicativas, o que ocorre por dar uma centralidade à consciência do indivíduo desconsiderando a estrutura social para além do ambiente onde ocorre a apresentação, assim como seu processo de socialização e as condições históricas. Uma dose de estruturalismo e de culturalismo nesse tipo de análise nos parece necessária e enriquecedora.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEXANDRE, M. *O papel da mídia na difusão das representações sociais*. Vol. 6, nº 17. Revista Comum. Jun./dez. 2001. PP. 111-125.

BAUMAN, Zygmunt; MAY, Tim. *Aprendendo a pensar com a Sociologia*. Trad. Alexandre Werneck. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.

CAVEDON, Nelsa Rolita. *Antropologia para administradores*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.

DIAS, Reinaldo. *Sociologia & Administração*. 2º Ed. Campinas, SP: Editora Alínea, 2001.

GOFFMAN, Erving. *A representação do Eu na vida Cotidiana*. 8º Ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1999.

MOSCOVICI, Serge. *A representação social da psicanálise*. Rio de Janeiro: Zahar. 1978.

SCHUTZ, Alfred. *La construcción significativa del mundo social*. Paidós: Barcelona. 1989.

\_\_\_\_\_. *El problema de la realidad social*. Buenos Aires: Amorrortu editores. 1973.