

**FACULDADE CÁSPER LÍBERO**

**ANA PAULA RODRIGUES DOS SANTOS**

**COMUNICAÇÃO FACE A FACE EM UMA ORGANIZAÇÃO  
EM CONTEXTO DE MUDANÇA:**

Dispositivos interacionais e o circuito comunicacional

SÃO PAULO

2020

**ANA PAULA RODRIGUES DOS SANTOS**

**COMUNICAÇÃO FACE A FACE EM UMA ORGANIZAÇÃO**

**EM CONTEXTO DE MUDANÇA:**

Dispositivos interacionais e o circuito comunicacional

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Comunicação da Faculdade Cásper Líbero, na linha de pesquisa Tecnologia, Organizações e Poder, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Comunicação.

Orientador: Prof. Dr. Luís Mauro Sá Martino

SÃO PAULO

2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Biblioteca Prof. José Geraldo Vieira

Santos, Ana Paula Rodrigues dos

Comunicação face a face em uma organização em contexto de mudança: dispositivos interacionais e o circuito comunicacional / Ana Paula Rodrigues dos Santos. -- São Paulo, 2020.

122 f. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Faculdade Cásper Líbero, 2020.

Orientador: Prof. Dr. Luís Mauro Sá Martino.

1. Comunicação face a face. 2. Dispositivo interacional. 3. Circuito de comunicação. 4. Organizações. I. Martino, Luís Mauro Sá. II. Faculdade Cásper Líbero, Mestrado em Comunicação. III. Título.

---

---

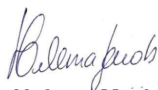
**ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**AUTORA: ANA PAULA RODRIGUES DOS SANTOS**

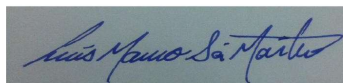
**“COMUNICAÇÃO FACE A FACE EM UMA ORGANIZAÇÃO EM CONTEXTO DE MUDANÇA: DISPOSITIVOS INTERACIONAIS E O CIRCUITO COMUNICACIONAL”**



**Prof. Dr. Édison Luis Gastaldo**  
Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias –  
Centro de Estudos Estratégicos Educacionais – CEP/FDC



**Profa. Dra. Helena Maria Afonso Jacob**  
Faculdade Cásper Líbero - FCL



**Prof. Dr. Luís Mauro Sá Martino**  
Faculdade Cásper Líbero - FCL

**Data da Defesa: 4 de setembro de 2020.**

## AGRADECIMENTOS

Ao meu querido orientador, Luís Mauro, meu professor desde 2006. Ao encontrá-lo pela primeira vez, no segundo ano do curso de jornalismo, algo de incrível aconteceu. Senti um prazer imenso (e inédito) em assistir uma aula. Ele pratica a docência com uma magia que é difícil explicar: só quem foi alunx dele sabe. Doze anos depois, tive a felicidade de tê-lo como orientador. Voltei com uma ideia de estudar comunicação face a face, uma abordagem pouco usual em nosso campo. Ele bancou. E me incentivou. Abriu os caminhos teórico-metodológicos, sem os quais seria impossível desenvolver este trabalho. Exigiu tudo o que o meu potencial e a minha energia eram capazes de produzir: nem demais, nem de menos. Sempre com gentileza, delicadeza, empatia e escuta ativa.

Ao professor José Eugênio, que recebeu em fevereiro de 2018 na sala da coordenação uma mulher um pouco debilitada, porque passava por um tratamento agressivo de saúde. Ela queria transformar aquele momento crítico em oportunidade, realizando o sonho de fazer um mestrado. Mas estava hesitante, não sabia se daria conta do recado naquela situação em que se encontrava. Ele fez de tudo para convencê-la. E convenceu, com seu jeito todo acolhedor.

A todos os professores com quem tive contato durante o mestrado, que alargaram meu mundo ao prover um oceano de novos conhecimentos.

Aos amigos queridos que fiz durante esses dois anos de volta à Cásper Líbero.

À minha bebê (de 11 anos), que é uma razão forte para eu me manter firme e motivada em tudo que eu faço. Ela cansou de ir comigo à Faculdade, nos momentos em que eu precisava estar lá e não tinha com quem deixá-la. Esperou-me pacientemente no corredor, bem boazinha, nas sessões de orientação. Linda.

Ao pai dela, Wanderlei, que segurou as pontas nas incontáveis vezes que eu precisei de um tempo mais focado para desenvolver minha pesquisa. Ele sempre me apoia, é um grande parceiro da vida.

Ao meu companheiro, Bruno, que sempre está ao meu lado. Perdeu muitos fins de semana comigo nestes últimos dois anos. Nunca reclamou. Ao contrário, deu apoio incondicional, com a sua famosa frase: “Bora produzir!”.

À minha mãe e ao meu falecido pai, que fizeram tudo que podiam e que não podiam para eu chegar até aqui.

*"A dimensão do divino abre-se a partir do rosto humano. (...) Nada é mais direto do que o face a face, o qual é a própria retidão."*

Emmanuel Levinas, Totalidade e Infinito

*"O face a face - relação última e irreduzível que nenhum conceito pode abranger sem que o pensador que pensa este conceito se encontre de imediato face a outro interlocutor - torna possível o pluralismo da sociedade."*

Emmanuel Levinas, Ética e Infinito

## RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo investigar os processos de comunicação face a face em uma organização corporativa, operacionalizando os conceitos de Dispositivo Interacional e Circuito de Comunicação formulados por José Luiz Braga (2017). Para tanto, formula-se um estudo de caso único, a partir da observação participante de nove episódios de interação presencial ocorridos entre outubro e dezembro de 2018 em uma empresa do setor elétrico brasileiro, no âmbito de um programa institucional de mudança organizacional. Procura-se verificar como tais dispositivos operam e transformam o espaço social; quais disposições e movimentos interativos se manifestam nos episódios; e como os enunciados ganham força e circulam a partir de tais interações. A investigação é conduzida por meio de uma pesquisa etnográfica baseada nas perspectivas teóricas de Goffman (2012), utilizadas na observação e na interpretação das dinâmicas interativas. Ao final da pesquisa, observa-se que, naquele contexto específico, com a empresa passando por mudanças em suas práticas internas, as lógicas dos dispositivos interacionais se manifestam de diferentes maneiras. (1) Quando a linha de força hierárquica está mais potente, os dispositivos permitem a colaboração entre as pessoas em torno de objetivos comuns, por meio de um tensionamento produtivo dos códigos. (2) Com códigos mais abertos e experimentais, a disputa de poder fica tão acirrada que praticamente não é viável a cooperação entre os atores. (3) Em espaços mais amplos, como o auditório, os dispositivos não dão lugar e visibilidade para resistências abertas. Por isso, elas acontecem em dispositivos de bastidores, com características mais opacas e informais. (4) A circulação dos enunciados ocorre dentro de um circuito de comunicação constituído pela articulação desses dispositivos, manifestados em múltiplas temporalidades e espacialidades da organização.

**Palavras-chave:** Comunicação Face a Face. Dispositivo Interacional. Circuito de Comunicação. Organizações. Goffman.

## ABSTRACT

This paper aims to investigate the face to face communication process in a corporate organization, applying the Interactional Device and Communication Circuit concepts developed by José Luiz Braga (2017). In order to do that, it formulates a singular case study from a participant observation of nine interactional episodes occurred between October and December 2018 in a Brazilian company of the electric energy sector, within an institutional program of organizational change. It seeks to verify how these devices operate and transform the social space; witch dispositions and interactive movements are manifested in the episodes; and how the enunciations get stronger and start to circulate. The investigation is conducted by a ethnographic research based on Goffman's (2012) theoretical perspectives, used in the observation and interpretation of interactive dynamics. By the end of the research, as a result, it is possible to notice - in that specific context in which the company was going through changes in its internal practices - that the mechanisms of interactional devices works in different ways. (1) When the hierarchical line force is more powerful, the devices allow people to cooperate with each other towards common goals, by means of a productive stress of codes. (2) When codes are open and experimental, the struggles for power get so fierce that the cooperation becomes almost impossible among participants. (3) In wider spaces, like an auditorium, the devices do not give place and visibility for open resistances. Therefore, they happen in backstage devices, with foggy and informal features. (4) The circulation of enunciations occurs within a communication circuit formed by the articulation of these devices, manifested in multiples temporalities and spacialities of the organization.

**Keywords:** Face to face Communication. Interactional Device. Communication Circuit. Organizations. Goffman.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Quadro 01</b> - Proposições para observação das interações.....	21
--	----

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>1. REUNIÕES INTEREQUIPES: CONFLITOS E DISPUTAS.....</b>	<b>26</b>
<b>1.1. Forma e ambiência do dispositivo interacional .....</b>	<b>28</b>
<b>1.2. Dinâmicas interativas: as tentativas em curso.....</b>	<b>32</b>
1.2.1. Os primeiros movimentos interativos.....	35
1.2.2. Lideranças e dianteiras .....	36
1.2.3. O jogo interativo: ações, reações e níveis de engajamento .....	40
<b>1.4. Tensionamentos, transformações e resultados .....</b>	<b>46</b>
<b>2. REUNIÕES DE TRABALHO: RELAÇÕES HIERÁRQUICAS.....</b>	<b>52</b>
<b>2.1 Workshop de início dos trabalhos.....</b>	<b>53</b>
2.1.1. Forma e ambiência do dispositivo interacional .....	53
2.1.2. Dinâmicas interativas .....	55
<b>2.2 Reunião do grupo de gestão.....</b>	<b>60</b>
2.2.1. Forma e ambiência do dispositivo interacional .....	61
2.2.2. Dinâmicas interativas .....	61
<b>2.3 Reunião de trabalho com a consultoria.....</b>	<b>64</b>
2.3.1. Forma e ambiência do dispositivo interacional .....	65
2.3.2. Dinâmicas interativas .....	66
<b>2.4 Reunião executiva de alinhamento com a alta direção .....</b>	<b>70</b>
2.4.1. Forma e ambiência do dispositivo interacional .....	70
2.4.2. Dinâmicas interativas .....	71
<b>2.5 Tensionamentos, transformações e resultados .....</b>	<b>73</b>
<b>3. EVENTOS PARA FUNCIONÁRIOS: CIRCULAÇÕES DE SENTIDO .....</b>	<b>76</b>
<b>3.1 Evento sobre cliente e cultura de inovação .....</b>	<b>76</b>
3.1.1. Forma e ambiência do dispositivo interacional .....	77
3.1.2. Dinâmicas interativas .....	78
<b>3.2 Apresentação para departamento.....</b>	<b>89</b>
3.2.1. Forma e ambiência do dispositivo interacional .....	89
3.2.2. Dinâmicas interativas .....	90
<b>3.3 Tensionamentos, transformações e resultados .....</b>	<b>93</b>
<b>4. ARRANJOS, RESISTÊNCIAS E A FORMAÇÃO DE UM CIRCUITO.....</b>	<b>97</b>
<b>4.1. Interações fora das cenas observadas.....</b>	<b>97</b>

4.1.1	Conversas em torno do Comitê da Mudança.....	98
4.1.2	Bastidores do evento com funcionários.....	99
<b>4.2.</b>	<b>O circuito de comunicação em torno do Programa.....</b>	<b>102</b>
4.2.1	Das reuniões do Comitê para as reuniões de trabalho.....	103
4.2.2	Das reuniões para os eventos .....	104
4.2.3	Das reuniões e eventos para outros circuitos.....	105
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>		<b>107</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>		<b>112</b>
<b>APÊNDICES.....</b>		<b>117</b>

## INTRODUÇÃO

Reuniões entre equipes, encontros de trabalho, conversas de corredor, eventos para os funcionários, um café na copa. No cotidiano de uma empresa, as interações realizadas entre seus participantes podem ocorrer em diferentes contextos, acionando diversos tipos de processos, objetivos, estratégias e rituais, com dinâmicas e fluxos comunicacionais que nascem de uma motivação comum entre as pessoas, mas nem por isso neutralizam disputas discursivas e relações assimétricas de poder.

A compreensão desse fenômeno comunicacional é multifacetada, abrangendo desde componentes físicos, como a configuração dos espaços onde acontecem as interações, até as esferas linguísticas, simbólicas, discursivas e ritualísticas que vão determinar as produções de sentido e suas circulações, moldando a ordem social de um ambiente específico em um determinado tempo histórico.

Em um episódio de interação presencial, há uma série de elementos sutis compondo o acontecimento – como a entonação das vozes, os silêncios, as expressões do corpo, as roupas e até a disposição dos móveis em uma sala. São aspectos naturalizados em nosso dia a dia e fazem “parte da paisagem”, por isso tendemos a minimizá-los no entendimento do fenômeno. Ou ainda, tais sutilezas acabam se evaporando quando dividimos e isolamos o objeto em partes, para tentar entendê-lo. Como diz *Ciro Marcondes Filho* (2019, p. 178), “em Comunicação não se pode fazer esse retalhamento, sob pena de se perder a força estruturante do objeto, que não está nas partes, e sim no todo”.

Assim, parto de uma mentalidade investigativa: (1) integrativa, que entende a comunicação como um processo social articulador dos múltiplos modos de comportamento, como a fala, o gesto, o olhar, a mímica e o espaço interindividual, em um todo integrado e indissociável (*WINKIN*, 1998, p.33); e (2) voltada para o micro, ao compreender que esses elementos triviais fazem toda a diferença no processo de comunicação presencial. Daí recorro novamente a *Marcondes Filho* (*Ibid.*), quando ele diz que a comunicação sensível se efetiva, na verdade, “através de pequenos atos do cotidiano que acabam, afinal de contas, interferindo mais no posicionamento das pessoas do que os fortes apelos”. Assim, a ideia é investigar os elementos organizadores e estruturadores presentes nos episódios de comunicação interpessoal. Ou, usando as palavras de *Garfinkel* lembradas por *Watson* (2004, p.81), “fazer o peixe do aquário se dar conta da água”.

Agora resta entender: por que esses elementos da ordem do microuniverso social são tão decisivos no processo de comunicação, sobretudo nas interações face a face? Considero as

noções de dispositivo interacional e circuito de comunicação, formuladas por José Luiz Braga, categorias analíticas potentes para realizar esse desvendamento. Apresento a seguir uma explicação inicial sobre ambas, porém sem a intenção de aprofundá-las neste momento, uma vez que acionarei a teoria de Braga mais detalhadamente ao longo dos capítulos.

O autor deriva o conceito foucaultiano de “dispositivos” para a comunicação, incorporando questões particulares a esse campo de estudos. Para Braga, a abordagem de Foucault (2018) se preocupava mais com a questão do controle institucional e regulatório. Porém, o conceito traz uma flexibilidade e transponibilidade outros objetos e propósitos, abrindo a possibilidade para a exploração do contato, troca, participação, experiências corporais e sensoriais e processos lúdicos (BRAGA, 2011). Para ele, o que o interessa heurísticamente é o sistema de relações entre as pessoas e, mais especificamente, os aspectos heterogêneos envolvidos no processo de comunicação.

A partir dessa lógica, Braga conceitua a noção de dispositivo interacional como o “lugar de observação” de um episódio de comunicação. Na prática do fenômeno em ação, os indivíduos recorrem a determinadas matrizes interacionais - ou seja, maneiras práticas e socialmente construídas para fazer avançar a interação. “Esses modos, culturalmente disponíveis no ambiente social (e em constante reelaboração e invenção), correspondem ao que chamamos de dispositivos interacionais”, assinala o autor (BRAGA, 2011, p.5).

“Em um dispositivo que se percebe como interacional, o sistema de relações entre os participantes, desde o início de sua elaboração, constitui o próprio problema que solicita estratégias tentativas” (BRAGA, 2018, p. 89). Podemos entender como tentativas tanto as individuais, realizadas pelos participantes da interação; quanto as sociais, que se atualizam a cada episódio. É dessa articulação que emerge o dispositivo interacional.

As tentativas dos participantes (cada qual tentando ser bem-sucedido em sua 3333visada específica, na troca) ocorrem em um contexto processual no qual alguma coisa está em jogo. Dentro deste quadro, o participante tenta. O contexto processual não apenas organiza as tentativas diversificadas, como também diz o tipo de coisa que pode ser tentada e desenvolve determinadas tentativas sociais. O modo básico pelo qual a sociedade faz essa organização de tentativas aparece na forma de geração de dispositivos sociais para a comunicação. A tentativa do processo se manifesta pela produção social de dispositivos interacionais (BRAGA, 2010a, p. 8).

Nesse ponto, convém destacar a premissa postulada por Braga (2010b) de que a comunicação, enquanto tentativa, tensiona e transforma linguagens, por meio das necessidades da interação que exercem pressões transformadoras sobre os códigos. De acordo

Yamamoto (2013, p.104), tal concepção formulada por Braga “extrapola a definição rasa de comunicação enquanto linguagem estruturada, e também o entendimento precário, no entanto hegemônico, que reduz a Comunicação ao estudo de mídia”. Esta seria, portanto, a essência teórico-metodologia do dispositivo interacional. Sobre esse aspecto, convém destacar ainda o diagnóstico de Ferrara (2016, p.13), quando ela aponta que se confunde comunicação com a tecnologia dos meios que a agenciam. “Diz-se interação ou, sobretudo, interatividade, para designar a comunicação que, no território do ciberespaço, corresponde à comunicação agenciada pelos meios digitais”. De acordo com a autora, é uma visão influenciada pela efervescência tecnológica dos tempos atuais, que insiste em tomar a interação como resultado desse espaço tecnológico.

Como apontam Martino e Claro (2016, p.30), a noção de dispositivo interacional “se apresenta como um operador epistemológico na análise dos fenômenos comunicacionais, na medida em que comporta os elementos heterogêneos aí presentes – discursos, códigos semióticos, códigos midiáticos, representações, contextos”. Os autores observam não somente a especificidade dos dispositivos em cada situação, mas também seu aspecto relacional.

Sucessivos episódios de comunicação em um ambiente cultural, em um determinado contexto, acionam e conectam diferentes dispositivos interacionais. É partir dessas conexões que surge um circuito de comunicação (BRAGA, 2017). É o circuito que faz o fluxo comunicacional se movimentar, possibilitando o compartilhamento de informações<sup>1</sup> entre os participantes. Na passagem entre os episódios, as tentativas mais bem-sucedidas manifestadas em um dispositivo interacional são reforçadas e retornam como indicativo para outros dispositivos.

Podemos considerar que circuitos comunicacionais são tendencialmente produzidos quando os processos e resultados (saída) de um dispositivo interacional de ação continuada ou frequente são de interesse para outros dispositivos que de algum modo trabalharão tais elementos como componentes de entrada para sua ação interacional (...) Lembrando que um mesmo dispositivo interacional pode estar inscrito em diferentes circuitos (BRAGA, 2017, p. 45)

Os dispositivos interacionais e os circuitos de comunicação que se manifestam nas interações presenciais realizadas no ambiente organizacional corporativo, em especial quando a empresa passa por mudanças em suas práticas sociais, configuram o tema central desta pesquisa. Para investigar a dinâmica desses dispositivos e circuitos, formulei um estudo de caso único a partir da observação das interações realizadas em uma instituição do setor

---

<sup>1</sup> Para Braga (2017), informação é tudo que pode ser considerado “compartilhável” entre as pessoas. Ou seja, que pode passar diretamente de um estado de “não compartilhado” para “compartilhado”. Os mais variados códigos, inclusive os rituais, estão inclusos nessa interpretação.

elétrico brasileiro, uma associação civil privada sem fins lucrativos. De médio porte, a empresa tem 21 anos de existência possui cerca de 400 funcionários. Optou-se por manter em anonimato o seu nome, uma vez que o estudo adentra em situações mais privadas e sensíveis ao dia a dia daquele ambiente, e também pelo entendimento de que revelar essa identidade não contribuiria para uma maior elucidação das questões aqui propostas. O que se apreendeu com esta pesquisa pode ser considerado de caráter universal: em linhas gerais, aplica-se à realidade atual do mundo corporativo.

Essa organização se apresentou como um caso propício por dois motivos. O primeiro deles é o fato de a instituição passar por intensos movimentos de mudança em seu modelo de gestão, cenário que impulsiona não somente o surgimento de novos discursos e modos de ser, como também disputas e resistências aos enunciados. Em um contexto como esse, novas urgências e tentativas comunicacionais emergem, fazendo com que as matrizes interacionais daquele meio passem a ser atualizadas, bem como aconteça a experimentação de novos arranjos tentativos – portanto, um rico ambiente de observação. O segundo motivador foi a facilidade de acesso aos espaços, pois na época em que realizei a pesquisa de campo (2018-2019) eu era funcionária da organização e atuava como analista de comunicação interna, ocasião em que participava de reuniões e interações presenciais de diversos tipos.

A opção de realizar um estudo de caso está alinhada à proposição metodológica de Braga (2011) de investigar empiricamente os dispositivos interacionais e circuitos de comunicação. Segundo o autor, a observação de casos específicos seria a abordagem mais apropriada, uma vez que o episódio de interação é sempre singular, ainda que largamente determinado por elementos como a linguagem, lógicas institucionais, tecnologias, fatores políticos e econômicos etc. Braga (2008, p.77) também destaca o estudo de caso único como método “com maior probabilidade de sucesso no ‘destranhamento’ de questões comunicacionais diretamente ligadas ao fenômeno em sociedade”, além de “assegurar elementos de articulação e tensionamento entre situações de realidade e proposições abstratas abrangentes prévias (situações particulares *versus* conhecimento estabelecido)”.

O momento histórico que permeia e delimita este estudo começa em março de 2018, quando a empresa inicia um movimento de mudança na gestão internamente intitulado Programa Gestão de Clientes. A iniciativa, segundo a organização, foi criada para reformular processos, instaurar novas práticas e transformar a cultura organizacional, mudando a maneira de as pessoas trabalharem e se relacionarem dentro e fora da instituição, com o objetivo de tornar a atuação mais orientada às necessidades dos clientes externos. Nesse enunciado,

entendia-se que o modelo de gestão era mais voltado ao cumprimento das regras e procedimentos do setor elétrico, com pouco foco em facilitar a rotina de quem usa os serviços da instituição<sup>2</sup>.

As interações presenciais da primeira fase do Programa, ocorridas entre outubro e dezembro de 2018, foram o recorte desta pesquisa. Ao todo, realizei observações participantes de nove episódios em torno do Programa Gestão de Clientes, entre reuniões, apresentação, workshop e evento com os funcionários.

Se considerarmos que os dispositivos interacionais são meios disponíveis no espaço social para as tentativas comunicacionais (SIGNATES, 2012), pergunto: Quando há um movimento de mudança no modelo de gestão de uma organização, como se manifestam esses dispositivos e como eles se articulam para formar um circuito de comunicação? Quais são suas lógicas internas (tentativas realizadas, estratégias adotadas, relações estabelecidas entre os participantes, redes de poder, embates, negociações e táticas de ajuste) e como tais dinâmicas fazem com que os enunciados se consolidem e passem a circular?

A motivação para formular tal estudo de caso surgiu de uma inquietação inicial, epistemológica, de ampliar a perspectiva comunicacional para além do enfoque midiático, investigando as dinâmicas da comunicação face a face entre indivíduos. Sem a intenção de me alongar nestas justificativas, destaco a tese de *Ciro Marcondes Filho* de que a comunicação interpessoal e direta é a mais potente para vincular emocionalmente indivíduos em organizações. “Nenhum movimento social de relevância – isto é, socialmente enraizado – decola se o vínculo entre seus membros não foi tecido nas relações primárias” (MARCONDES FILHO, 2002, p. 92).

A partir deste olhar, a presente pesquisa se propõe enriquecer os estudos empíricos realizados em torno das noções formuladas por *Braga*, colaborando com o desenvolvimento da “heurística comunicacional” enunciada pelo Grupo de Pesquisa Dispositivos & Circuitos em Comunicação, criado em 2012 sob a coordenação da Unisinos, em Porto Alegre. A contribuição mais relevante, aqui pretendida, é operacionalizar tais conceitos para episódios de comunicação face a face. A maioria das pesquisas empíricas ligadas à heurística braguiana, tanto no grupo de pesquisa mencionado como nos trabalhos apresentados no *Midiaticom*, aborda interações mediadas por tecnologias, havendo uma escassez de casos de interações presenciais.

---

<sup>2</sup> Item diagnosticado pela consultoria externa, em estudo encomendado pela empresa em março de 2018.



Outra contribuição seria trazer os conceitos de Braga e a investigação da comunicação face a face para a esfera das organizações. O próprio autor manifesta interesse em estudar, como caso singular de observação, o dispositivo do tipo “comunicação organizacional” (BRAGA, 2011, p.13), sugerindo-o como parte do corpus de uma pesquisa.

Entre os paradigmas de estudos do campo, Kunsch (2014) destaca a relevância da perspectiva interpretativa, que vai ao encontro da heurística de Braga. Tal corrente se apoia nos princípios do interacionismo simbólico, entendendo que a realidade organizacional é construída a partir da interação entre as pessoas, por meio de símbolos e comportamentos sociais compartilhados. A esse respeito, Baldissera (2018, p.126) também assinala que as organizações são “ambientes privilegiados para se estudar a comunicação a partir de um viés interacional, pois são espaços de intensas disputas de interesses e um constante jogo de estratégias (re)construídas o tempo todo pela/através da comunicação”.

Kunsch observa ainda que a comunicação organizacional, na contemporaneidade, deve ser considerada em quatro dimensões: humana, instrumental, estratégica e cultural. A autora alerta, contudo, que “a dimensão humana é uma das mais esquecidas e pouco estudadas pelos pesquisadores e profissionais da comunicação” (KUNSCH, 2013, l. 188). Citando Chanlat (1999, p.49), ela enfatiza que os “contextos são os modos de leitura da situação”, e que investigar essa dimensão significa compreender “as estruturas de interpretação, ou seja, os esquemas interpretativos que cada pessoa possui e utiliza para compreender os acontecimentos que ocorrem e, em particular, compreender o que nos interessa” (Ibid., l. 189). Foi o que a presente pesquisa se propôs a fazer.

O estudo de caso foi formulado para investigar as dinâmicas dos dispositivos interacionais no interior de uma organização, bem como o circuito de comunicação que se formou a partir da relação entre esses dispositivos, no contexto da mudança pretendida pelo Programa Gestão de Clientes. Procurou-se verificar como tais dispositivos operaram e transformaram o espaço social analisado; quais disposições e movimentos interativos se manifestaram nos episódios observados, por meio das ações das pessoas; e também como os enunciados ganharam força a partir de tais interações.

Portanto, ao investigar as comunicações presenciais no ambiente organizacional a partir dos conceitos de Braga, este trabalho privilegia a visão interacionista do objeto da comunicação, que compreende o fenômeno como instável e metamorfoseado. “Temos uma enunciação partilhada entre convivas em comunicabilidade, mas sem mensagens explícitas e,

menos ainda, planejadas. Na comunicabilidade interativa, tecnológica ou não, tudo ocorre sem planos, livre de pré-requisitos modeladores (FERRARA, 2018, p.21).

### **Pesquisa etnográfica e observação participante a partir de Goffman**

Para observar as interações presenciais, optei por realizar uma pesquisa etnográfica, partindo da premissa de que tal método seria o mais apropriado à elaboração de um estudo de caso único em que se pretende uma imersão em um pequeno grupo cultural (MARTINS, 2006).

Desenvolvida na Antropologia, a etnografia é um método profundo e complexo: inicia-se na década de 20 com Malinowski (1976), passando por Evans-Pritchard (2005), Geertz (1978) e diversos outros pensadores clássicos, até chegar aos contemporâneos (CLIFFORD, 1998; MARCUS, 1991), não cessando de passar por disputas, discussões éticas, revisões e transformações. Nesse sentido, pode-se destacar, por exemplo, as questões da alteridade na imersão em uma comunidade, os vieses do antropólogo na interpretação dos fenômenos, a voz do “observado” e seu possível status de sujeito da pesquisa, entre outras questões inerentes ao trabalho de campo, como observa Dos Santos (2013) e Caiafa (2019), ao analisarem a trajetória de desenvolvimento da etnografia. Não me proponho a problematizar o método no presente trabalho, pois assim já o fizeram autores como Clifford e Marcus (1986), Rabinow (1977), entre muitos outros.

Na condição de pesquisadora da área de comunicação, restringi-me à tentativa de aplicação deste na condução do estudo de caso. Valho-me do entendimento de que “a etnografia é um fenômeno interdisciplinar emergente” (CLIFFORD; MARCUS, 1986, p.3), assumindo assim eventuais riscos e limites envolvidos na empreitada de tomar emprestado o método da Antropologia. Parto da visão enfatizada por Samain (1998, p.11), de que pensar antropologicamente a comunicação significa praticá-la, “investigando os comportamentos, as situações e os objetos que, numa comunidade dada, são percebidos como portadores de um valor comunicativo”. Winkin (1998, p. 129) pergunta: “como se pode agarrar firme a comunicação?”. E ele mesmo responde: “graças ao procedimento etnográfico”.

Janice Caiafa aponta a relevância e riqueza da etnografia para lidar com a complexidade dos fenômenos da comunicação, ao deslocar a ênfase da discussão sobre o objeto do campo para a análise de sua “materialidade expressiva”, o que envolve não somente um suporte material, mas também o contexto político, econômico e social (CAIAFA, 2019, p. 14).

Tal abordagem é convergente com as noções de dispositivo interacional e circuito comunicacional, e ainda mais apropriada para lidar com a comunicação face a face. Marcondes Filho chama a atenção para o caráter enigmático desse tipo de interação, que ele chama de “encoberta” e “paradoxal”. Para o autor, a forma direta é ritualizada, “um sistema em que as pessoas formalizam sua face exterior e procuram por meio da fala e dos signos convencionizados manter uma cena de representação” (MARCONDES FILHO, 2002, p. 93).

Assim, um dos grandes desafios deste estudo de caso esteve relacionado à metodologia. Enquanto as comunicações mediadas pelas tecnologias contam com um diversificado aparato teórico-metodológico para suportar investigação dos fenômenos, o que temos em mãos para apreender o processo comunicacional quando a face de um humano encontra a face do outro? (MARTINO; SANTOS, 2020).

Como mencionado anteriormente, não há na literatura de Braga, bem como nas pesquisas empíricas de seu grupo de estudos, indicações específicas de um método de observação de episódios de comunicação presencial. Daí surgiu, nas discussões de orientação, a opção de utilizar algumas noções de Erving Goffman como técnica de pesquisa, uma vez que o autor parece ser um pesquisador do contato presencial, ou, usando as palavras de Winkin (1998, p.95), um investigador da “gramática da vida cotidiana”, construtor de uma “teoria sociológica da comunicação interpessoal” (Ibid, p.96).

Como enfatiza Gastaldo (2004, p.111), “a preocupação com tópicos comunicacionais em situações de interação face a face esteve presente desde muito cedo na obra de Goffman”, perpassando toda a sua produção. Nesse sentido, suas referências se apresentam como um grande potencial para os estudos antropológicos de comunicação. Gastaldo destaca ainda a riqueza dos conceitos goffmanianos para esse tipo de estudo, por tratar de “aspectos estruturantes e normalmente inquestionados da vida cotidiana” (Ibid.. p.113).

Em “A Representação do Eu na Vida Cotidiana”, Goffman apresenta os resultados de uma pesquisa etnográfica que ele realizou para sua tese de doutorado na década de 1950, em que analisou as interações presenciais de membros de uma comunidade agrícola nas ilhas Shetland, no norte da Escócia. Ele cria uma série de conceitos a partir das metáforas teatrais para estudar a vida social cotidiana, colocando luz nos detalhes das interações entre indivíduos e suas dinâmicas. “O relacionamento comum é montado tal como uma cena teatral, resultado da troca de ações, oposições e respostas conclusivas dramaticamente distendidas” (GOFFMAN, 1985, p.71).

O momento da observação e a imersão no campo parecem se apresentar para Goffman como oportunidades de encontrar sentidos inicialmente invisíveis nas trocas e interações, mas que se mostram fundamentais na elaboração das relações cotidianas como marcadores de sentidos, posições e ações no mundo social (MARTINO; SANTOS, 2020). Winkin explica:

para Goffman, as interações sociais constituem a trama de um certo nível da ordem social, porque elas se fundamentam em regras e normas, exatamente como as grandes instituições, como a família, o Estado, a Igreja etc. Mas essas interações parecem tão banais, tão naturais, tanto para os atores sociais que as “desempenham” quanto para o observador que as estuda, que só alguns casos extraordinários, muito ritualizados, como os casamentos e os enterros, costumam chamar atenção. Ora, é nos encontro mais cotidianos que se dão os desafios sociais mais ricos em ensinamentos (WINKIN, 1998, p. 99).

A identificação de significados desvela o que o cotidiano encobre – todo um jogo de sinalizações, indicações, ancoragens, elaboração e reelaboração de argumentos, estratégias para construir as percepções desejadas a respeito de si (e evitar qualquer elemento que rompa com esse “script” previamente definido), delimitação de territórios, atribuições e auto-atribuições de valor e importância expressos nos mínimos gestos e atitudes (MARTINO; SANTOS, 2020). Tais elementos constituiriam, ao mesmo tempo, a parte fundamental das estratégias tentativas presentes nas interações, dentro da lógica de manifestação de um dispositivo.

Com Goffman em mãos, optei pelo procedimento etnográfico de observação participante para realizar o estudo. Caiafa (2019, p.14) ressalta que o procedimento privilegia o compromisso com o local e o particular, condições próprias de um estudo de caso, o que ajuda a evitar generalizações.

Também vale destacar o comentário de Winkin (1998, p.161) sobre a observação participante, a partir de sua experiência em campo em um refeitório universitário, fruto de uma pesquisa comunicacional sobre ‘falar ao comer’. “Não observei apenas, também participei. A posição de observador que participa pode gerar sérias dificuldades pessoais e interpessoais, mas não invalida o estatuto científico do antropólogo”. O autor enfatiza ainda que, para alguns pesquisadores, essa posição vicia irremediavelmente a pesquisa, mas, “evidentemente, não compartilho desse ponto de vista, nem os antropólogos, que sempre participaram ativamente da produção de seus dados”.

Caiafa (2019, p.8) aponta que o procedimento foi ganhando cada vez mais força no campo da Antropologia, a partir das críticas ao paradigma da objetividade científica, até então pretensamente garantida pelo distanciamento geográfico e cultural do pesquisador. “Porém, a

distância não garante nada: é preciso uma disponibilidade para se expor aos acontecimentos do campo”, alerta a autora.

Neste estudo de caso, a opção pela observação participante se mostrou absolutamente necessária, uma vez que eu fazia parte do programa de mudança da empresa, representando a área de comunicação institucional. Sobre esse ponto, Caiafa (2019, p. 10) diz que “hoje não é infrequente o etnógrafo pesquisar seu próprio grupo social ou de interesse. Esse tipo estudo já se provou possível e fértil, mas não seria em vão ponderar sobre alguns riscos possíveis, mas não inevitáveis”.

Poderia o pesquisador, por tão interessado, não oferecer precessão ao outro aqui também? Nesse caso, geraria um problema contrário mas, paradoxalmente, análogo ao que emerge no imperativo da distância. Como antídoto às pretensões do cientista asséptico, personagem do profissional que pretende elucidar o outro como se este não pesquisasse também, trata-se de grande avanço, em qualquer caso. Por outro lado, nos faz pensar. Com o distanciamento asséptico, a observação em campo é desde o início analítica e até julgadora. Por outro caminho, mesmo que mais suave, a proximidade interessada também pode dificultar colocar-se de fato ao lado do outro, acolher seu pensamento e observar com serenidade. O que oferece risco são as máscaras identitárias apertadas que se pode vestir. N oprimeiro caso, a do profissionalismo científico e, no segundo, a do pertencimento essencializado e irredutível (CAIAFA, 2019, p.10).

Por outro lado, Watson e Gastaldo (2015, l. 103) afirmam que muitos etnógrafos estudam comunidades sem entender o saber epistêmico daquele ambiente – conceitos internos compartilhados pelo grupo, jargões profissionais, gírias locais etc. Assim, não conseguem observar plenamente, a não ser como “outsiders”, o que pode comprometer a compreensão.

Trabalhar na organização que observei, e também ter habitado o mundo corporativo por 24 anos, foi sem dúvida condições facilitadoras, pois eu dominava aqueles saberes e entendia daquele universo cultural, o que auxiliou minhas interpretações. O fato de eu ser funcionária do departamento de comunicação também facilitou o consentimento para realizar o estudo, por possíveis laços de confiança resultantes do relacionamento profissional que eu possuía com os executivos que dirigiam a empresa; e também porque outros funcionários da instituição realizaram anteriormente pesquisas acadêmicas envolvendo a organização. Já havia, portanto, uma disposição interna em permitir que empregados realizassem esse tipo de atividade. Presumo, então, que seria mais difícil alguém de fora obter as autorizações.

Por outro lado, ter uma função dupla nos encontros, de observadora de campo e, ao mesmo tempo, de analista de comunicação da empresa, pode ter dificultado em certa medida a própria observação, já que eu precisei, ao mesmo tempo, observar a cena e atuar

profissionalmente, dividindo a minha atenção. Lidando com essas tensões, negocie meu lugar em campo. Os participantes sabiam que eu executava dois papéis (pesquisadora-funcionária), porém se sentiam à vontade para desempenhar suas atividades, por conta da familiaridade que tinham com a minha presença. Já eu precisei reconhecer meus vieses e pontos de vista sobre o que observava, já que era parte interessada e diretamente afetada por aquelas experiências.

Uma estratégia para lidar com essa questão foi elaborar um instrumento de coleta que direcionasse o olhar para as questões a serem investigadas. A necessidade de um instrumento específico também se deu pelo desafio de observar os fluxos comunicacionais nas interações face a face. Há uma multiplicidade de fenômenos simultâneos que ocorrem na comunicação direta, desde a configuração espacial, os objetos, as posturas, os humores, o tom das vozes e tantos outros elementos e interditos. É fácil se perder, daí a importância de saber para onde olhar.

Assim, as noções de Goffman foram essenciais na construção desse instrumento, no qual combinei conceitos que o autor apresentou nas obras *A Representação do Eu na Vida Cotidiana* (GOFFMAN, 1985) e *Comportamentos em Lugares Públicos* (GOFFMAN, 2010). Foram adicionados ainda alguns elementos específicos para apreender as relações de poder e como o espaço físico influenciava as dinâmicas – uma parte do instrumento que não tinha relação direta com Goffman, mas que foi importante para investigar as questões formuladas.

Entre os meses de outubro e dezembro de 2018, observei ao todo nove episódios de interação entre os participantes, realizados no âmbito do Programa Gestão de Clientes.

- 3 reuniões do Comitê da Mudança (outubro e novembro/18)
- 1 reunião do grupo de gestão (outubro/18)
- 1 workshop de início dos trabalhos (novembro/18)
- 1 reunião de trabalho com a consultoria (novembro/18)
- 1 evento interno para toda a organização (novembro/18)
- 1 reunião de report para a diretoria (novembro/18)
- 1 apresentação para funcionários de um departamento (dezembro/18)

A seguir, apresento as categorias do instrumento de coleta utilizado nas observações participantes:

### Quadro 01 - Proposições para observação das interações

Momento	Objetivo	Itens a serem coletados/observados <sup>3</sup>
Preparatório 01: Forma	Conhecer as condições formais de realização da interação do grupo.	- Data: - Tipo de interação: ( ) Reunião ( ) Evento ( ) Workshop ( ) Café - Descrição: - Objetivo comunicacional declarado da interação:
Preparatório 02: Ambiente, Cenário e Participantes	Situar a “cena” imediata na qual se desenvolverão as interações.	- Dados do ambiente (cenário): - Participantes e sua posição corporativa/nível hierárquico (fachadas sociais): - Nível de formalismo: 1– muito informal / 2- informal / 3- meio termo / 4- formal / 5- muito formal
Início da Interação	Observar os lances iniciais definidores das interações	- Jogada de abertura* - Lideranças e dianteiras* - Níveis de plateia* - Divergências e negociações
Desenvolvimento da situação	Compreender as dinâmicas do momento da partir das interações entre párticipantes.	- Comportamento gestual/postural dos participantes - Padrões ritualísticos - Falhas de cenário, fachada e representação (revelação de bastidores ou outros ruídos)* - Tentativa da interação (intencionalidades declaradas e tácitas, se for possível apreender) - Estratégias comunicacionais escolhidas pela equipe/ator que conduz a interação - Relações de poder entre os participantes da interação - Ethos do grupo* (nível de interesse da plateia, desempenho dos atores, dinâmicas predominantes, atmosfera formada)
Fechamento da situação de Interação	As dinâmicas do encerramento e as aberturas de sentido resultantes.	- Resultados da interação: as estratégias foram bem sucedidas, objetivo foi cumprido? - Força do ambiente físico e suas configurações (como concretizam a tentativa comunicacional?) - Outras observações

Fonte: MARTINO; SANTOS, 2020

Para a condução da observação em campo, obtive o consentimento formal prévio do presidente (e responsável legal) da empresa; do líder do programa a ser observado, o gerente executivo de Atendimento; e da gerente executiva de Comunicação. Todos assinaram um termo de autorização, que se encontra anexado a esta dissertação.

Na sequência enviei um email aos participantes<sup>4</sup> dos encontros informando sobre a observação participante (também disponível nos anexos). Nesta comunicação, solicitei a manifestação daqueles que eventualmente não se sentissem confortáveis com o procedimento. Não recebi nenhum tipo de objeção. Ao contrário, boa parte realizou comentários amistosos,

<sup>3</sup> Os itens marcados com asterisco no instrumento de coleta (Quadro 01) foram baseados em categorias retiradas das obras A Representação do Eu na Vida Cotidiana (GOFFMAN, 1985) e Comportamentos em Lugares Públicos (GOFFMAN, 2010).

<sup>4</sup> Receberam o email os participantes das reuniões realizadas no âmbito do Programa, no período abarcado pelo estudo de caso. Eram gerentes executivos, gerentes, assessores e analistas das áreas de Comunicação, Recursos Humanos, Estratégia, Processos e Relacionamento com o Cliente, como detalharei mais adiante, no capítulo 1.

colocando-se à disposição para auxiliar no que fosse necessário. Em todas as solicitações, enviei um resumo explicativo do projeto com os objetivos da pesquisa, para que os envolvidos soubessem mais sobre o estudo de caso e seus propósitos investigativos.

\* \* \*

Apresento o resultado dessas observações da seguinte forma: no primeiro capítulo, desenvolvo uma análise do dispositivo interacional manifestado nas reuniões realizadas pelo comitê responsável por gerenciar a mudança organizacional pretendida pelo Programa. Destaco as dinâmicas de conflito e as tentativas de negociação que caracterizaram o dispositivo; detalho a forma e ambiência das interações, as representações assumidas pelos participantes, os movimentos interativos e as estratégias comunicacionais observadas, bem como suas lacunas e ajustes; e analiso os resultados obtidos na concretização dos primeiros enunciados.

Seguindo a mesma linha analítica, no segundo capítulo abordo os mecanismos do dispositivo interacional acionado nas reuniões de trabalho do Programa, que teve sua dinâmica ainda mais marcada pelas relações hierárquicas provenientes da cultura corporativa. Aqui estão presentes o encontro de abertura das atividades do projeto, a reunião de gestão para acompanhamento das tarefas, a reunião de trabalho com a consultoria externa e um reporte executivo para a alta direção. Avalio também como as saídas do dispositivo manifestado no comitê da mudança organizacional (abordado no capítulo 1) influenciaram essas interações, consolidando enunciados que começaram a circular na organização.

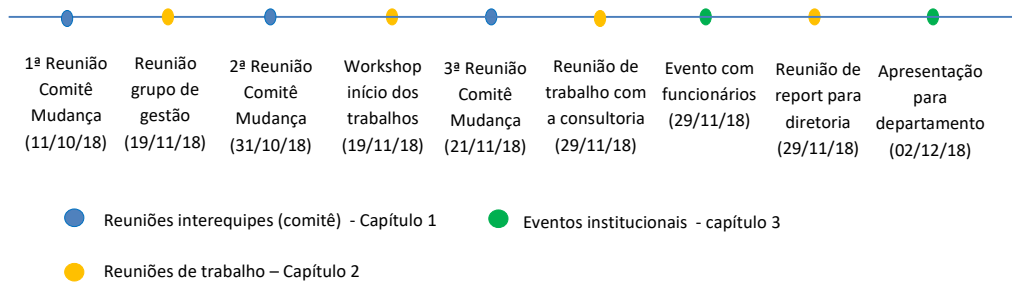
Já o terceiro capítulo trata do dispositivo interacional acionado na irradiação dos enunciados para toda a empresa. Fazem parte dessa dinâmica interativa o evento institucional interno realizado para os funcionários e uma apresentação sobre o Programa feita para um departamento. Avalio ainda, nesse ponto do estudo, como a circulação de sentidos começa a se tornar mais intensa.

No quarto capítulo, discuto elementos que estavam fora das cenas observadas, mas que também são importantes para compreender como as interações do universo micro se expandiram para a ordem social. Abordo algumas dinâmicas de resistência aos enunciados do programa de mudança e como esse movimento complexificou a circulação das mensagens. Apresento, ainda, uma inter-relação entre os dispositivos interacionais e como essa articulação integrou um circuito de comunicação em torno do Programa.

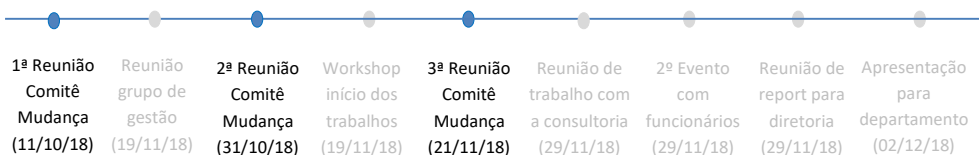


Nas considerações finais, retomo em perspectiva o fluxo da comunicação face a face apreendido no estudo de caso, as lógicas de circulação e as transformações geradas no espaço social, além de indicar possíveis caminhos para futuras pesquisas dessa natureza no campo da comunicação organizacional.

Para situar a leitura, segue uma linha do tempo que aponta a sequência cronológica dos episódios observados. Na legenda, a indicação de agrupamento por capítulo:



## 1. REUNIÕES INTEREQUIPES: CONFLITOS E DISPUTAS



Em 1º de agosto de 2018, a empresa comunicava oficialmente para os seus funcionários a criação do Programa Gestão de Clientes. O objetivo declarado da iniciativa era mudar a cultura interna, orientando-a para a alta satisfação dos clientes em relação aos serviços prestados<sup>5</sup>. Os índices de favorabilidade apurados nas últimas três pesquisas de satisfação variavam em torno de 70%. O objetivo declarado pelo presidente do Conselho de Administração da empresa, e que se tornou lema do Programa, era: “Queremos ser nota nove!”, ou seja, obter o indicador de 90% de satisfação.

Para alcançar esta meta, o gestor de Relacionamento com o Cliente foi nomeado pelo presidente como líder do Programa. Uma das primeiras providências dele foi criar um grupo chamado Comitê da Mudança, e daí então convocar para esse fórum representantes de três áreas: Gestão de Pessoas (RH), Comunicação e Estratégia. Do comitê eram esperadas a definição de estratégias e a condução de ações que preparassem a organização para as mudanças que estariam por vir: reformulação de processos operacionais, redesenhos de serviços e novas formas de se comunicar com os clientes.

A partir das interações ocorridas entre os participantes nas reuniões do Comitê da Mudança, era de se supor que surgissem disputas e negociações em torno dos primeiros enunciados do Programa, manifestadas em tentativas comunicacionais que acionariam, por sua vez, um dispositivo interacional. Essa foi a premissa de partida que adotei para observar três reuniões do grupo realizadas entre os meses de outubro e novembro de 2018.

Nesta perspectiva interacionista, Braga define a comunicação como um processo tentativo de “compartilhamento das diferenças”, que emerge para lidar com objetivos simbólicos ou para resolver algum fim prático qualquer (BRAGA, 2017). A motivação que levou o gestor líder do programa a criar o Comitê da Mudança pareceu bem pragmática: era preciso obter o apoio de atores estratégicos – como o RH e a Comunicação – para disseminar discursos enunciativos para o restante da organização, legitimando o Programa. Esses atores, por sua vez, poderiam apresentar questionamentos e objeções aos primeiros enunciados, algo

<sup>5</sup> O anúncio foi feito pelo presidente e pelo gestor líder do programa durante evento promovido para todos os empregados.

que deveria ser tratado para garantir o sucesso da empreitada. Em outras palavras, tais participantes precisariam estar “convencidos” da legitimidade da iniciativa, para então atuarem em sua disseminação.

Ao abordar a comunicação interna nas empresas, Martins (2013, p.198) aponta o contato face a face como a abordagem ideal para encontrar soluções quando há resistências internas ou confusão de entendimentos. Citando Larkin (2005, p.6), a autora grifa que a comunicação direta é a única solução viável quando os “funcionários entendem o que você quer dizer, mas não querem, não aceitam ou são contra”. Ela ainda destaca que “os novos tempos tornam evidente que a comunicação interna necessita estimular o diálogo, as interlocuções diretas e a comunicação face a face entre gerentes e funcionários para alcançar bons resultados de produção, de identidade e de negócios para as organizações”.

Assim, estaria muito clara a tentativa do líder quando convoca as reuniões do Comitê da Mudança: convencer e engajar. Em reação, os demais atores envolvidos nas interações também desenvolvem suas táticas. Braga, entretanto, aponta que há no processo comunicacional algo que está para além das tentativas dos participantes. É o que ele chama de “tentativa social”, que vai ganhando forma e se atualizando a cada episódio comunicacional, e que transcende esse e outros grupos com objetivos semelhantes (BRAGA, 2017). Assim, podemos entender que tentativas sociais surgem para lidar com necessidades específicas de comunicação de uma determinada sociedade, em um dado tempo histórico. As estratégias utilizadas para concretizar a tentativa, por sua vez, configuram o dispositivo interacional.

Braga (2017) afirma que os processos comunicacionais são imprecisos, por conta das lacunas da alteridade e pela própria complexidade envolvida nas relações humanas. Isso quer dizer que não há garantia de sucesso para as tentativas sociais. Nessa lógica de ensaio-erro, bons resultados tendem a reforçar padrões e comportamentos, criando modelos que podem ser repetidos em novas interações que apresentem a mesma problemática.

Pensando no conceito foucaultiano de dispositivo (FOUCAULT, 2018), um modelo pode ser entendido como uma conjunção de discursos, enunciados morais e institucionais, rituais e características arquitetônicas que, articulados em rede, vão fazer as tentativas (tanto as dos participantes quanto a social) acontecerem. Esse modelo utilizado pelos participantes na esfera da comunicação é o dispositivo interacional.

No presente estudo de caso, as interações realizadas entre os participantes do Comitê da Mudança se deram a partir de um macrodispositivo<sup>6</sup> interacional que vou chamar de “reunião corporativa interequipes”, um padrão comunicacional comumente acionado nas empresas para aproximar e promover a cooperação entre membros de diferentes áreas da organização. Algumas características deste modelo são mais ou menos universais no ambiente cultural corporativo: uma sala fechada, uma mesa com cadeiras para as pessoas se sentarem e conversarem, um tempo pré-determinado para o encontro, a anunciação de um objetivo – algo a ser resolvido - e de uma pauta, e alguém que faz a condução dessa pauta, modera as discussões e registra entendimentos finais, com a formalização de combinados e próximos passos.

No contexto daquela organização e, mais especificamente, do Programa Gestão de Clientes, encontrei dinâmicas mais particulares neste dispositivo interacional e, situacionalmente, singularidades ritualísticas em cada episódio observado, o que apresentarei a seguir.

### **1.1. Forma e ambiência do dispositivo interacional**

Salas de reunião são espaços que os escritórios geralmente possuem para possibilitar conversas formais entre os participantes da organização, ou para interações com pessoas convidadas pela empresa. A instituição possui em sua sede 18 salas desse tipo, com quatro configurações diferentes: pequena, média, grande e sala especial da presidência. Os três encontros do Comitê da Mudança observados neste estudo de caso aconteceram em salas média e grande. Tais locais eram climatizados; dispunham de uma mesa retangular com cadeiras dos dois lados, o que levava os participantes a se posicionarem lado a lado e/ou de frente uns para os outros; possuíam um quadro branco fixado na parede com canetas piloto e apagador, além de uma televisão utilizada para projeção de apresentações e outros materiais gráficos. Das quatro paredes, três eram brancas e uma era azul marinho (uma das cores da marca da empresa), sendo que nesta estavam impressos os valores declarados da empresa.

Para Lucrécia Ferrara (2007, p.13), os espaços são comunicantes. Uma construção espacial traz consigo três categorias cognitivas: a própria espacialidade, à qual se somam a visualidade e a comunicabilidade, que articuladas constroem a estrutura da aparência do espaço, alimentando sua expressividade e significado. “Se a visualidade é um artefato de

---

<sup>6</sup> Nomeio como macro porque, como veremos adiante, outros dispositivos interacionais dentro do dispositivo “reunião corporativa interequipes” são acionados pelos participantes para dar curso à interação.

registro que possibilita o pronto reconhecimento do mundo, a comunicabilidade nos permite perceber relações sociais ou códigos e suportes que o caracterizam”, ressalta a autora. Ferrara diz que saber ler essas dimensões significa “ler também manifestações de tempo e espaço que revelam aspectos da cultura global e local”.

Assim, as salas de reunião dessa empresa carregam uma expressão sgnica da sociabilidade corporativa do nosso tempo e, mais singularmente, da cultura interna daquela organização. Luis Mauro Sá Martino (2018, p.4) assinala que as disposições espaciais tem particular importância na configuração de um dispositivo comunicacional, uma vez que emanam uma “interseção de práticas, discursos e materialidades na trama de forças constituintes de eventos, ações e atitudes”.

Além da configuração espacial, outros elementos que antecediam o episódio de interação atuavam para definir a ambiência da interação. Por exemplo, o convite enviado aos participantes via email, por meio de um aplicativo organizador de agenda, com a indicação de data, horário, duração, local, integrantes e um título expresso com as palavras-chave “reunião”, “Comitê da Mudança” e “Programa Gestão de Clientes”. A esta altura, a empresa já havia formalizado para toda a organização o programa e o comitê, bem como nomeado os membros deste grupo, com papéis e responsabilidades específicas para condução da iniciativa, dados que começavam a situar as pessoas envolvidas no episódio interativo que estava para ocorrer.

Todos esses elementos vão dando os primeiros contornos da interação: neste caso, uma reunião corporativa interequipes, para tratar de um projeto específico que demanda providências dos participantes. A própria localização geográfica, assim como as cores e os dizeres da parede, demarcam o território e a identidade da empresa.

Assim, tem-se a constituição do espaço simbólico onde irá ocorrer o episódio interativo. O convite, com as informações enviadas previamente aos participantes e a indicação de seus respectivos cargos; a sala de reunião, com sua variada composição de elementos arquitetônicos; e a inserção desta sala naquele espaço corporativo começam a delinear o que Agamben (2005, pg.11) aponta como o processo múltiplo de subjetivação causada pelo dispositivo. “É a disposição de uma série de práticas e mecanismos (linguísticos e não linguísticos) com o objetivo de fazer frente a uma urgência e obter um efeito”. Em outras palavras, uma ambiência que “sujeita” a pessoa a determinados comportamentos, em detrimentos de outros.

A partir das noções goffmanianas utilizadas nas observações, também é possível considerar que esses dados simbólicos prévios enquadram e organizam a experiência de reunir-se com integrantes de uma organização corporativa (GOFFMAN, 2010). Ao entrarem na sala de reunião, os participantes já sabem o que está acontecendo situacionalmente e o que é esperado deles na interação. Compartilham dessas informações sem tê-las criado: estas foram pré-determinadas socialmente, antecedendo-os - o que Braga (2017) nomeia como uma matriz interacional disponível naquele ambiente cultural, para fazer avançar a interação. Antes mesmo de o encontro começar, estabelecem-se os limites: o que está dentro da cena “reunião” e o que está fora, ações consideradas adequadas e inadequadas etc.

De acordo com Goffman (2012), o quadro de uma experiência social – ou seja, o enquadramento - corresponderia à resposta para a pergunta “o que está acontecendo aqui?”. Eu, observadora participante dessas reuniões, poderia responder que:

Estamos em uma reunião na empresa. Como se espera de uma reunião corporativa, deve haver um tema declarado a ser discutido, com objetivos e uma pauta de assuntos. As pessoas que estão aqui tem papéis específicos, esperam-se coisas delas. Alguém vai anunciar os objetivos do encontro, conduzir a pauta e mediar as discussões. Em reuniões corporativas, pessoas fazem proposições, enquanto outras podem discordar. Durante as argumentações, convém não interromper seu interlocutor no meio da fala, aguardando sua vez de tomar a palavra. Meu tom de voz deve ser baixo, devo evitar gírias e palavras de baixo calão, não “pega bem” se expressar assim. Não podemos fugir do tema e devemos seguir o tempo estipulado. Aqui, os espaços de reunião são muito concorridos: se não respeitarmos a duração, outro grupo vai reclamar a sala quando o horário extrapolar, e não é de bom tom ocupá-la em períodos reservados para outras pessoas. É esperado que, ao final das discussões, nosso grupo chegue em consensos e formalize acordos. A empresa também espera que as discussões e ações realizadas nesta sala aconteçam dentro dos princípios da empresa, como está ali na parede para nos lembrar. (DIÁRIO DE CAMPO, 18/10/2018)

A título de exemplo, estou aqui explicitando um esquema interpretativo a partir do meu ponto de vista, sem a pretensão de representá-lo em sua totalidade, visto que o quadro é infinitamente mais complexo do que esses pensamentos, e que também pode variar substancialmente de um participante para outro, como aponta Goffman (2012).

Porém, podemos considerar que a interpretação de um participante para se situar no episódio interativo traz diversos elementos consensuados socialmente, uma certa universalidade que paira no grupo em forma de interditos, acionados quase que involuntariamente no momento da interação. Ao pertencem àquele ambiente cultural, as pessoas não precisam necessariamente parar para pensar nas convenções sociais: isso

simplesmente emerge das percepções coletivas. É o que Goffman chama de esquemas interpretativos primários<sup>7</sup>:

Cada esquema primário permite ao seu usuário localizar, perceber, identificar e etiquetar um número aparentemente infinito de ocorrências concretas, definidas em seus termos. Provavelmente esse usuário não terá consciência de tais características organizadas que o esquema tem e será incapaz de descrevê-lo de maneira exaustiva, se lhe for solicitado, e, no entanto, esse obstáculos não constituem empecilhos para que ele o aplique plenamente e com facilidade (GOFFMAN, 2012, p.45).

Ao tratar da substância de um dispositivo interacional, Braga diz que este surge da articulação de dois componentes mínimos: “códigos compartilhados pelos participantes e o desenvolvimento de inferências” (BRAGA, 2017, p.24), presentes em todos os episódios de interação. O autor define como códigos os elementos compartilhados que favorecem e agilizam comunicações crescentemente complexas, o que abrange os diferentes tipos de linguagens verbal e não-verbal (e, no caso de mediações tecnológicas, os algoritmos), além de “gramáticas, o sistema da língua, regras e padrões sociais de comportamento, regularidades práticas, informações e referências comuns sobre o mundo” (BRAGA, 2017, p.25).

Malufe (1992, p.48), ao compartilhar sua visão acerca da ideia do enquadramento em Goffman, comenta que o movimento do participante nunca está inteiramente determinado pelas imposições comunicacionais, organizacionais e rituais (ou seja, os códigos) de um contexto imediato, que integram as expectativas normativas de seu papel. Mesmo dentro de um limite, o indivíduo terá a sua disposição uma “enorme margem de possibilidades para escolher a referência de seu movimento de resposta” (ou seja, as inferências), ainda que essas referências possíveis em uma dada sociedade sejam historicamente finitas e organizadas em algum tipo de hierarquia.

Pergunto-me: isso não seria a manifestação do dispositivo interacional, enquanto modelo ou arranjo socialmente disponível para criar o ambiente de experiência para o episódio de comunicação? Na produção de Goffman, nota-se um incessante trabalho de isolar esquemas interpretativos básicos da sociedade (GASTALDO, 2004), algo que se assemelharia à noção de matrizes interacionais formulada por Braga.

De acordo com Signates (2012, p.150), a visada sócio-interacionista aparece nítida na noção de dispositivo formulada por Braga, “inclusive pelo acréscimo do adjetivo interacional”, palavra que, para ele, assume uma perspectiva bastante similar à da corrente de

---

<sup>7</sup> A partir daqui, toda vez que for utilizado o termo “esquema interpretativo primário”, este irá remeter à noção estabelecida por Goffman (2012)

pensamento do interacionismo simbólico. O próprio Braga (2012) assinala que o relacionamento expresso entre comunicação e interação é uma perspectiva que está no eixo da sua pesquisa. Nesse ponto, vale observar que Goffman estaria inserido nessa tradição interacionista, como aponta diversos analistas de sua obra, entre eles Winkin (1998) e Gastaldo (2004).

A lógica interpretativa de enquadramento da situação, apontada por Goffman, gera nos indivíduos uma disposição para realizar um determinado tipo de interação: encoraja linguagens e atitudes em detrimento de outras, demanda regras e rituais específicos, permite (ao mesmo tempo em que limita) certas táticas. É neste ponto que a visão goffmaniana se aproxima da braguiana, especialmente no que diz respeito aos códigos.

Se considerarmos o dispositivo interacional como “padrões comunicacionais que, de alguma maneira, tornam-se meios pelos quais os sujeitos operam suas tentativas de comunicar” (SIGNATES, 2012, p. 16), podemos afirmar que o enquadramento da situação aciona um modelo para a interação: define e pactua entre os participantes o meio ou modo pelo qual o episódio interativo vai ocorrer, e também delimita as potencialidades e condições daquela comunicação. Esse modo seria, então, a substância do dispositivo.

Porém, ainda que haja códigos delimitando a interação pela via do dispositivo, é pela ação dos participantes que o dispositivo se manifesta, dinamismo que permite as pessoas agirem tentativamente, podendo tensionar ou até mesmo redefinir os códigos enquanto os utilizam – uma visão que está alinhada aos princípios etnometodológicos discutidos por Watson e Gastaldo (2005).

Os autores (Ibid., p.21) dizem que, “para a etnometodologia, as pessoas não são governadas ou dominadas por regras. Ao contrário, elas são vistas como usuárias astutas das regras e, assim, agindo colaborativamente e de modo competente e prático, elaboram as situações que compõem o mundo de todos, a vida cotidiana”, uma visão muito aderente à concepção dos dispositivos interacionais em Braga.

## **1.2. Dinâmicas interativas: as tentativas em curso**

Vimos que o dispositivo interacional se constitui de código e inferência. Enquanto o primeiro trata das condições formais da interação, o segundo é tido por Braga como o elemento central do processo comunicacional: faz com o que o episódio aconteça de fato.

Braga (2017) ainda menciona que, no processo comunicacional, a inferência é do tipo abdutiva, ou seja, é realizada a partir do levantamento de hipóteses com base nos dados



disponíveis no momento. Por não haver garantia de sucesso (já que é uma hipótese a ser testada), o processo de comunicação é tentativo, movido pela lógica “ensaio-erro”.

Se partirmos do princípio de que a interação é uma espécie de “jogo”, uma vez que as condições do episódio interativo estão inicialmente limitadas pela configuração do dispositivo interacional e diversas informações prévias estão ao alcance das pessoas (códigos), a comunicação acontece em uma dinâmica de sucessivas ações e reações interpretativas, geradas nos movimentos tentativos retroalimentares de emissão e recepção de enunciados (códigos e inferências realizadas nas lacunas deixadas pelos códigos).

Ou, como diz Goffman (1985, p.23), “a interação pode ser definida, em linhas gerais, como a influência recíproca dos indivíduos sobre as ações uns dos outros, quando em presença física imediata”. Nesse jogo os participantes tentam, seguem em frente ou voltam atrás, adequam a mensagem ao repertório do outro e reajustam suas táticas, em uma dinâmica de antever reações e programar a próxima jogada em função desse outro que é, em larga medida, um mistério.

No que tange à comunicação interativa, Vera França (2006, p.12) observa que os participantes são sujeitos “em” comunicação, ou seja, estão enredados em uma teia de relações interdependentes e retroalimentares. “Sujeitos não antecedem a relação, mas resultam dela – sejam elas relações de conjunção, enfretamento, de associação ou de conflito”.

A autora enfatiza ainda a natureza das interações humanas, caracterizada pela retroatividade entre estímulos e reações, com ajustes recíprocos dos comportamentos. “Todos os seres vivos reagem, mas apenas os humanos, dotados do simbólico, podem antecipar e organizar suas reações a partir da projeção do outro” (FRANÇA, 2006, p.13). Tais noções dialogam com a noção de comunicação tentativa formulada por Braga.

Assim, a alteridade se apresenta como a grande lacuna, fazendo com que os códigos por si só não sejam suficientes para dar conta do processo comunicacional, como aponta Braga (2017), e por isso as inferências.

Um código crucial compartilhado neste dispositivo interacional analisado é a posição dos participantes – tanto hierárquica quanto identitária – o que Goffman (1981) nomeia como “status de participação” dos atores em uma situação interacional. Uma parte possuía cargos técnicos (analista/especialista), enquanto outra ocupava cargos de gestão e liderança (assessor/gerente executivo). Além disso, cada um recebeu formalmente uma atribuição no Comitê, com responsabilidades de comunicação, gestão da mudança, gerenciamento de

projeto, gestão de pessoas e outras. Abaixo, a relação de participantes do grupo, funções e áreas. Os nomes a seguir são fictícios, para preservar a identidade das pessoas.

- **Clóvis** - cargo: especialista / área: Estratégia / papel: consultor de projetos
- **Jairo** - cargo: assessor / área: Estratégia / papel: gestor de projeto
- **Marcos** - cargo: analista / área: RH / papel: consultor da mudança
- **Júlia** - cargo: analista / área: RH / papel: consultora de gestão de pessoas
- **Tadeu** - cargo: gerente executivo / área : RH / papel: gestor de pessoas (RH)
- **Rogério** - cargo: gerente executivo / área: Relacionamento com o Cliente / papel: líder do programa
- **Ana** - cargo: analista (eu) / área: Comunicação / papel: consultora de comunicação
- **Kelly** - cargo: gerente executivo / área: Comunicação / papel: gestora da área de comunicação
- **Otávio** - cargo: analista / papel: gerenciador do escritório de projeto

As diferenças hierárquicas de cargo, as profissões (jornalista, administrador, engenheiro, economista) e os papéis designados pelos participantes na cena formaram o “quadro de participação” (GOFFMAN, 1981) que delinea uma importante linha de força deste dispositivo interacional, pois determina de antemão quem pode falar e quem deve silenciar, quem pode discordar ou contra argumentar, e quem pode tomar decisões.

A esse respeito, cabe destacar a abordagem de Deleuze (1990), que entende o dispositivo como um novelo de linhas de força de diferentes naturezas: por exemplo, os objetos visíveis, o ambiente físico, a posição dos sujeitos, as variadas enunciações e muitas outras que funcionam como vetores (uma acompanha e potencializa a outra) ou tensores (uma entra em confronto com a outra) na disposição criada no espaço social. Tais linhas jamais estão em equilíbrio: o momento histórico, o contexto cultural e as urgências comunicacionais daquele tempo vão determinar quais linhas de força se sobressaem nesse emaranhado. No caso das reuniões do Comitê da Mudança, podemos destacar a hierarquia corporativa como uma linha potente.

Em sua heurística, Braga (2017, p.70) indica como premissa fundamental a avaliação do contexto em que o dispositivo está inserido. “Os dispositivos interacionais são modulados pelos contextos e processos em cujo ambiente ou referência se desenvolvem”. No registro cultural do mundo empresarial, os níveis dos cargos e a formação técnica autorizam ou

desautorizam expressões, o que faz desse ambiente – por definição – um lugar de relações assimétricas de poder entre as pessoas.

Em Goffman, essas assimetrias são elementos de identidade que contribuem para modular falas e ações dos participantes. Para o autor (1985, p.36), a configuração identitária de um indivíduo em um encontro é a chamada “fachada social”: uma articulação entre “aparência”, “maneira” e “cenário”. Aparência é o conjunto de informações que revelam o status social do ator, enquanto maneira é uma série de gestos e ações que “denota o papel de interação que o ator espera desempenhar na situação que se aproxima”. Já o cenário é o palco da interação – nesse caso, o ambiente da empresa e, mais especificamente, a sala de reunião.

Dada a aparência, maneira e cenário, temos o enquadramento – aquele movimento interpretativo do participante de situar-se (“o que está acontecendo aqui?”) e ajustar seu comportamento –, que à primeira vista pode parecer uma operação mental individual. Porém, como assinala Gastaldo (2008), o modo como o enquadramento é realizado permeia uma relação de poder. Algumas pessoas têm mais autoridade e legitimidade para fazer a definição da situação do que outras, que só podem seguir o que já foi definido previamente.

É possível afirmar que Rogério, o líder do programa, tinha mais influência que os outros participantes nesse movimento, pois definiu de antemão junto a outros atores (por exemplo, o presidente da empresa) as condições, objetivos e limites das reuniões do Comitê, estabelecendo previamente papéis e responsabilidades dos envolvidos. Aos outros participantes, caberia, a princípio, apenas atuar dentro dessas delimitações.

### 1.2.1. Os primeiros movimentos interativos

Nos três encontros do Comitê da Mudança, os primeiros movimentos interativos eram ritualísticos, o que é esperado de qualquer encontro presencial em ambientes de trabalho, de acordo com Goffman (1985, p.87). “A etiqueta profissional é um conjunto de ritos que cresce informalmente para preservar a frente comum da profissão”, destaca.

Ao chegarem na sala, os participantes imediatamente se sentavam e geralmente iniciavam conversas sobre amenidades (como o clima naquele dia, o resultado do jogo de futebol, o que comeram no almoço, ou um comentário sobre um fato do noticiário). As posturas nas cadeiras eram relaxadas e foco de atenção, difuso. Até que Marcos, o consultor da mudança (aquele que enviava os convites para a reunião, convocando as pessoas), ligava os equipamentos na sala (notebook, televisão, projetor), colocava uma apresentação na tela e levantava-se para iniciar sua exposição. Fazia então as falas de abertura da reunião:

Marcos: “Boa tarde, pessoal! Obrigada pela presença de vocês! A ideia hoje é passarmos as atividades de gestão da mudança já realizadas, para depois discutirmos as estratégias e próximos passos do Comitê, ok?”.

Nesse momento, a entonação do participante ficava grave e mais forte. Em reação, os demais findavam as conversas paralelas, ajeitavam suas posturas corporais nas cadeiras e faziam contato visual com o orador, possibilitando o avanço da interação.

Goffman (2010) chama esses passos iniciais de “jogada de abertura”. É uma conjunção de olhares, tom de voz, postura, gestos e enunciados verbais que vão mobilizar os participantes em um encontro presencial, que o autor nomeia como “engajamento de face”. A jogada de abertura é feita por meio desse cerimonial. Os demais consentem aquele pedido de engajamento com olhos, voz e postura, formando-se então a atmosfera do grupo.

Esse movimento interativo inicial é fundamental nas reuniões corporativas e, por que não dizer, nos contatos face a face em geral: sem essa execução, não é possível continuar com a interação. Portanto, considerando as premissas da heurística de Braga (2017), podemos entender que a jogada de abertura é em si um microdispositivo<sup>8</sup> interacional, contido no dispositivo mais abrangente “reunião corporativa interequipes”, uma vez que aciona elementos já compartilhados (no caso, o rito de abertura de uma reunião) “como base para compartilhamento de novos elementos” (BRAGA, 2017, p. 68).

Nos episódios observados, as jogadas de aberturas transcorreram conforme previa o ritual. Eram feitas sempre pela mesma pessoa: Marcos, o ator destacado para conduzir o encontro, nomeado como “consultor da mudança” e previamente autorizado a realizar essa condução, pois seu papel já estava definido, de forma que ele sempre recebia a atenção do grupo nesse momento inicial. Daí foi possível perceber que esse microdispositivo interacional, amplamente utilizado no ambiente corporativo para reuniões, pareceu funcionar muito bem naquele contexto, não sofrendo ajustes ou rearranjos.

### 1.2.2. Lideranças e dianteiras

Após a abertura e o anúncio da pauta, Marcos (cargo: analista) realizava uma apresentação com informações sobre o andamento de ações acordadas pelo grupo, diagnósticos ou propostas para discutir com o Comitê. Nos três encontros observei um padrão comportamental: Rogério, o líder do programa (cargo: gerente executivo) interrompia essa

---

<sup>8</sup> Ver em Braga, 2018, mais detalhes sobre microdispositivos e macrodispositivos interacionais

exposição nos primeiros minutos, com questionamentos incisivos, observações ou pedidos que traziam para ele o foco central da atenção dos participantes. Por exemplo:

Marcos: “Semana passada fizemos uma reunião com os pontos focais do processo *x*, sensibilizando-os para a missão de fazer uma reformulação disruptiva. Foi bem produtivo, as pessoas se engajaram!”

*[Marcos clica no passador de slides, indo para o próximo item da sua exposição]*

Marcos: “Uma outra iniciativa que eu queria comentar...”

*[interrupção]*

Rogério: “Marcos, posso fazer uma observação?”

*[Marcos acena positivamente com a cabeça]*

Rogério: “Estou sentido falta de um plano estruturado... de um método de gestão da mudança!”

Marcos: “Olha... conversar com o pessoal do processo *x* foi uma ação planejada. Teve um propósito, que foi sensibilizar os técnicos para reformular o processo de uma maneira inovadora, pensar fora da caixa, não fazer as coisas do mesmo jeito. Eles foram bem receptivos!”

Rogério: “Entendo.” *[pausa]* “Mas precisamos ter uma metodologia e um planejamento prévio para as ações de gestão da mudança. (...) Parece que pensamos em ideias apenas quando o problema vai aparecendo, e vamos fazendo ações aqui e ali, de bate e pronto, mas não estamos nos antecipando. Estamos nos deixando levar, indo junto com os fatos, mais reagindo do que prevendo. Em alguns casos, fica tão em cima da hora que nem conseguimos agir, estamos perdendo o *timing*...” *[e prosseguiu com a fala, que durou mais alguns minutos]*

Essas interrupções ou longos comentários durante a exposição se repetiam ao longo de toda a interação: em nenhuma das reuniões Marcos conseguiu chegar ao final da sua apresentação.

Esse participante tinha formalmente o papel de condutor da reunião, porém não tinha força suficiente para concretizar tal função nos episódios de interação. “Pois se a atividade do indivíduo precisa se tornar significativa para os outros, ele precisa mobilizá-la de modo que expresse, durante a interação, o que ele precisa transmitir”, aponta Goffman (1985, p.36). Pelo que pude observar, Marcos realizava essa tentativa o tempo todo, resgatando sua apresentação logo após um comentário feito por Rogério, porém não conseguia fazer plenamente a mobilização de sua atividade, já que eram constantes as interferências na sua fala.

A diferença hierárquica entre os participantes - já que o interrompido era um analista e o que interrompia era um gerente executivo -, além do papel de líder que este último tinha, eram fatores que possivelmente encorajavam a atitude da interrupção. Ao cabo dessa tática, Rogério acabava então tomando para si a dianteira das discussões, o que de certa forma deslocava Marcos. Também se estabelecia entre esses dois participantes uma relação de subordinação: ainda que o líder não fosse o chefe imediato do consultor na estrutura departamental da empresa, naquela configuração específica do Comitê da Mudança ele agia como se fosse.

Em determinados momentos, o participante interrompido demonstrava certo constrangimento e descontentamento, ao suspirar, olhar para baixo ou colocar as mãos na cintura após ter sua fala cortada, o que Goffman (1956a) chama de “embaraço”. Marcos tinha a função de moderador naquele encontro, o que carrega socialmente uma série de expectativas quando a maneiras de ser e agir. Rogério, ao descreditá-lo desse papel, causa um incidente na cena, deixando o outro em uma situação difícil. Daí vem as expressões corporais de desconcerto, e até um certo nervosismo do participante que se encontra desconfortável “por estar em um papel que não é seu, ou que não tem competência ou não se sente adequado para fazer” (Ibid., p. 264).

Depois de muito tempo em pé sem poder seguir com sua exposição, ele se sentava na cadeira, gesto que comunicava uma espécie de desistência na representação do seu papel. Essa dinâmica, por fim, acabou por negar a este participante o “direito de ser orador” (GOFFMAN, 2010, p.113).

Neste ponto da interação, percebi um tensionamento no processo comunicacional. O conjunto de códigos disponíveis naquelas interações pareciam não dar conta plenamente das tentativas realizadas pelos dois participantes. Por isso se abriu uma janela para estratégias comunicativas de ordem inferencial e experimental executadas pelo líder, que consistiam em interromper o condutor e questioná-lo repetidas vezes, valendo-se da sua posição hierárquica mais alta – tanto em cargo quanto em atribuição no Comitê da Mudança – para tomar frente na condução das reuniões. Diferentemente da jogada de abertura, em que os papéis foram seguidos à risca, nesta altura houve uma ruptura do quadro (GOFFMAN, 2012), com o surgimento de novos códigos no dispositivo interacional.

No quadro de participação de uma interação, Goffman (1981) destaca como elemento central aquilo que ele chama de “alinhamento” do participante: tom de voz, postura, jeito de enunciar e outros elementos verbais e não verbais que vão garantir seu “*status* de

participação”. O autor destaca, porém, que um participante com mais poder sobre os outros pode provocar uma mudança de alinhamento no quadro, alterando alguns *status*. É que parece ter acontecido com o moderador, Marcos, destituído por Rogério.

Como nenhum participante questionou as interrupções na primeira vez em que ocorreram, o líder repetiu a ação nas outras duas reuniões, reiterando a inferência. Portanto, provocou uma reconfiguração do dispositivo interacional “reunião corporativa interequipes”, que até então previa alguém mais ou menos neutro (Marcos, que tinha uma atuação mais técnica) para apresentar os objetivos da reunião e as informações relacionadas, conduzir os itens da pauta, mediar as discussões e controlar o tempo.

Nas interações observadas, é possível considerar que o microdispositivo interacional de moderação foi subvertido, movimento que gerou novas disposições nos participantes. Estes se sentiram mais à vontade, por exemplo, para engatar discussões acaloradas e demoradas, ou ainda para fugir das pautas preestabelecidas.

Para Goffman (2012, p.429), quando um ator tem seu status de participação realinhado (alterado) ou é forçado a abandonar seu papel, tal quebra de participação efetiva pode romper o envolvimento adequado dos outros participantes. “Qualquer que seja a causa que leva um indivíduo a romper um quadro, o comportamento por ela produzido pode levar também os outros a rompê-lo também”.

Nesse sentido, observei uma cena emblemática na terceira reunião do grupo: os participantes se interrompiam sucessivamente, sendo que cada um trazia para a discussão um tópico que considerava importante para a gestão na mudança na empresa, mas que não estava previsto na agenda do encontro.

O líder se esforçava para organizar as múltiplas falas, em tentativas de retomar a dianteira (a esta altura, o moderador oficial da reunião já tinha desistido de sua função), e para tanto sua nova tática foi explorar mais os espaços da sala. Em alguns momentos, levantava-se para falar e fazia desenhos explicativos no quadro. Sua gramática com os outros participantes por vezes era convocatória:

Rogério: “Precisamos fazer essas ações imediatamente!”  
(...)  
“Temos apenas dois meses para executar essas mudanças”,  
(..)  
“As pessoas aqui [na empresa] precisam entender rapidamente que...”.

Houve, assim, um forte tensionamento entre a tentativa social do dispositivo, que seria possibilitar a dialogia entre integrantes de diferentes áreas de uma organização, para se chegar

a entendimentos comuns em torno de enunciados; a tentativa do líder, que parecia ser mais de natureza discursiva, ao ditar ele mesmo os enunciados sobre as mudanças no modelo de gestão; e a tentativa de outros participantes, de resistir a essa liderança, direcionando a discussão para assuntos que eles consideravam importantes na conversa.

Ao conceituar o dispositivo interacional, Braga (2017, p.68) diz que a comunicação é transformadora: aciona elementos já compartilhados como base para novos compartilhamentos, “fazendo incidir esse processo, inferencial, sobre o já compartilhado, produzindo mudanças de sentido, e tensionando o próprio dispositivo em uso”.

É o que parece ter acontecido nessas manifestações de disputa pela condução das discussões. O microdispositivo de moderação, estratégico para manter a coesão entre os participantes em torno de objetivos pré-definidos, foi transformado em outro microdispositivo de organização dos diálogos, testado em caráter experimental durante os episódios, manifestado pelos movimentos interativos de competição por espaços de fala.

### 1.2.3. O jogo interativo: ações, reações e níveis de engajamento

Goffman (1985, p.71) usava o teatro como metáfora para estudar as interações face a face, por entender que “a vida social é uma encenação dramática”, e que “o relacionamento comum é montado tal como uma cena teatral, resultado da troca de ações, oposições e respostas conclusivas dramaticamente distendidas”.

Para estudar um episódio de interação, Goffman descrevia o encontro como uma peça que atraía um foco único de atenção visual e cognitiva. Para ele, alguns participantes constituem a equipe de atores da interação, ou seja, são responsáveis pelas principais ações protagonizadas no episódio. Já outros são considerados como plateia ativa: reagem, reelaboram e devolvem mensagens, retroalimentando diretamente o jogo interativo; e, por fim, alguns participantes podem atuar ainda como espectadores: observam a cena, mas pouco ou nada interferem nos atos.

Nas reuniões do Comitê, podemos considerar que Rogério (líder do programa), Marcos, (consultor da mudança), Jairo (gestor de projeto) e Clóvis (consultor de projetos) configuravam a equipe de atores. A atuação dos dois primeiros neste sentido era evidente, já que um fazia a jogada de abertura, enquanto o outro tomava a dianteira durante toda a interação. Já os responsáveis pela gestão do projeto – Jairo e Clóvis - podiam à primeira vista parecer plateia, mas na verdade não eram, pois já vinham para a reunião com falas muito alinhadas à visão de Rogério, complementando informações e compartilhando opiniões.



Também reportavam atividades conjuntas com esse líder, ações que os posicionavam na equipe de atores.

Os gestores das áreas de RH e de Comunicação, Tadeu e Kelly, formavam a plateia ativa, pois interagiam constantemente, reagindo aos enunciados propostos pela equipe de atores. Eles participavam mais, realizando falas de contraponto e discutindo com os integrantes da equipe de atores. Já suas subordinadas, as analistas de RH e de Comunicação (Júlia e eu), atuavam mais como coro de seus chefes, ratificando e complementando falas, ou tomando a palavra para reportar o andamento de alguma atividade, quando solicitados.

Em uma das reuniões, eu tive particularmente uma atuação mais expressiva, pois minha gestora, Kelly, estava ausente e eu acabei assumindo o papel dela. Assim, podemos dizer que o nível hierárquico dos participantes dosava a expressão – era uma característica comum daquele ambiente cultural e, como vimos aqui, uma engrenagem essencial na dinâmica do dispositivo interacional.

Por fim, o analista de escritório de projeto, Otávio, era sempre espectador dos encontros: quase nunca falava e parecia não prestar atenção nas exposições: mostrava-se alheio, digitando o tempo todo no notebook.

Nas observações dessas reuniões, uma imagem era muito comum: boa parte dos participantes manifestava distração ou desinteresse em diversos momentos nos episódios de interação, o que pude verificar em variadas situações: pessoas desleixadas na cadeira, mexendo no celular ou no notebook, participando de conversas paralelas ou com falas que desviavam dos temas propostos, ou ainda por meio de gestos sutis, como desvio de olhares.

Esse comportamento era mais expressado por Tadeu e Kelly (gestores de RH e de comunicação, respectivamente), acontecendo frequentemente quando os integrantes da equipe de atores estavam se manifestando - um padrão que se repetiu nos três encontros. Não prestar atenção parecia uma tática inferencial, uma estratégia acionada para rejeitar os enunciados propostos pelo líder e seus apoiadores e resistir às tentativas de acordos de cooperação que os participantes enunciadores tentavam firmar naquele espaço.

Portanto, os pedidos de engajamento de face realizados ali não eram plenamente aceitos. De acordo com Goffman (2010), quando um participante corresponde o olhar e escuta o outro, estabelece-se na interação o que ele chama de “ligação mútua”. No registro ético da alteridade, é um compromisso que se firma no contato face a face.

Interpretei esses desvios de atenção como atos de resistência porque outras manifestações corroboraram essa tese: os participantes com cargo de gestão que se mostravam

dispersos em alguns momentos eram os mesmos que, em outras ocasiões, proferiam falas de franca oposição às propostas apresentadas pelo líder, pelo consultor da mudança e pelo gestor do projeto (ou seja, a equipe de atores).

Na primeira reunião, Kelly foi a grande questionadora dos enunciados. Naquele encontro, a equipe de atores tentava pactuar mensagens chave a serem irradiadas para o restante da organização, para que os funcionários assimilassem as mudanças no modelo de gestão da empresa. Porém, a gestora e a analista subordinada a ela (no caso, eu) não concordavam ou problematizavam tais mensagens, e isso era um empecilho para o líder, já que nós éramos as pessoas responsáveis por criar e disseminar esses discursos nos canais de comunicação com os empregados.

*[Kelly levanta a mão]*

Kelly: “Queria fazer um comentário sobre esse ponto, antes de você prosseguir, posso?”

Marcos *[que estava apresentando]*: “Claro!”

Kelly: “Eu vejo uma contradição, sabe. Estamos pedindo das pessoas que elas sejam inovadoras e anunciando que as coisas serão feitas de forma disruptiva. Só que o método de trabalho desse projeto, da consultoria... parece bem tradicional, certo? Falamos em reformular processos, mas isso é o que sempre fizemos aqui, o que tem de inovador?”

Eu: “E outra coisa que não está clara é o tempo. Qual o prazo das ações? Precisamos ter essas coisas mais firmes para elaborar a campanha de comunicação... é um ponto de atenção!”

Jairo: “Não concordo com você, Kelly! Aqui nós nunca desenhemos serviço, essa é a novidade! Lá atrás tinha a cadeia de valor, mas nunca fomos orientados a serviço, colocando o cliente no centro de tudo”

Kelly: “Pois, é. Isso parece disruptivo para a gente, mas no mercado essa visão de serviço está ficando meio ultrapassada. Lá ná pós que estou fazendo, na ESPM, tem um pessoal bem envolvido com a cultura de inovação, e está se falando muito em marketing de experiência. É um conceito diferente...”

Rogério: “Gente! Calma! Vamos chegar lá! Vamos trazer a Tecnologia para essa conversa. Tem o pessoal do Daniel que toca a incubadora de ideias, e eles devem colaborar com o nosso projeto...” *[e prosseguiu com sua fala]*

*[Enquanto isso, Marcos permanece em pé, aguardando as discussões finalizarem para retomar sua apresentação]*

Um núcleo de discussão argumentativa se formou entre nós duas e a equipe de atores, movimento interativo que perdurou durante quase toda a reunião, sem que se chegasse a um entendimento comum.

Interessante notar que, quando Kelly não estava realizando falas de oposição às propostas apresentadas, passava o restante do tempo manuseando seu celular. Em outros momentos, realizava troca de olhares comigo, acompanhados de gestos faciais de desaprovação, como leves franzimentos da testa ou sutis balançadas de cabeça. É o que Goffman (2012) chama de “pista de ocultação”: mensagens cifradas (geralmente enviadas por meio de expressões corporais voluntárias ou involuntárias) que funcionam como um canal sobreposto à pista principal dos acontecimentos para sinalizar a um “cúmplice”, e ao mesmo tempo esconder dos outros participantes, alguns códigos de bastidores. É, portanto, uma subinteração que está para além da fronteira do quadro, ou seja, fora da cena.

No segundo encontro, foi a vez de Tadeu, o gestor de RH, questionar uma proposta de governança do Programa Gestão de Clientes, ação que criou uma tensão entre esse participante e Jairo, o gestor de projeto, que saiu em defesa da proposta. Tadeu usou vocabulário de confronto, por meio de falas que reprovavam a proposta apresentada:

Marcos: “...essa então é a proposta de governança do projeto, pessoal. Dúvidas?”

Tadeu: “Desculpa, mas isso não faz o menor sentido!”

Jairo: “Por quê?” *[fazendo uma leve careta]*

Tadeu: “Pelo amor de Deus! Olha o tanto de gente que vai aprovar cada coisa que a consultoria vai fazer!” *[riso em tom de deboche]*. “Que que o Fulano tá fazendo aí? Para que ele precisa ser consultado, por exemplo?”

Jairo: “O problema é que a mudança afeta quase todos os gestores. Se deixarmos esse pessoal de fora, Tadeu, eles começam a boicotar o projeto!”

Tadeu: “Desculpa, mas isso vai virar uma zona!”

Jairo: “E o que você sugere, então?”

Tadeu *[em tom um pouco mais exaltado]*: “Cara, estamos cansados disso aqui. Esses comitês com duzentas mil pessoas para aprovar. Todo mundo numa sala discutindo sem parar, aquelas discussões idiotas que não levam a lugar nenhum. Ninguém decide nada. É muito improdutivo. Sou contra! Estamos cometendo os mesmos erros, fazendo tudo igual e burocrático, como sempre! A mesma merd@!”

Tal postura de fala rompia com o protocolo de linguagem mais polido, requerido pelo dispositivo interacional naquele ambiente corporativo. Goffman (1956b), ao tratar da “natureza da deferência e comportamento”, aponta que os rituais de interação implicam um padrão de comportamento ou regras implícitas de conduta. Não segui-las pode resultar em dificuldades ou punições sociais para o indivíduo. Observando a cena, interpretei as falas não polidas do gestor como um ato de grosseria ou falta de educação, uma vez que havia uma expectativa de etiqueta envolvida naquela interação. É possível que isso também tenha ocorrido com os outros participantes, por conta desse esquema interpretativo.

Ao ser confrontado por Tadeu, a reação de Jairo foi marcada por gestos não verbais: respirava fundo e balançava explicitamente a cabeça, em desaprovação à atitude do outro participante. Esse movimento é tido em Goffman (2012) como uma “dica direcional”. Trata-se de outro canal secundário, sobreposto ao foco principal cognitivo da interação. Porém, diferentemente da ocultação, esse faz parte da cena. Uma gama de gestos corporais e faciais faz com que um participante comunique, por exemplo, identificação ou repúdio aos movimentos dos outros atores. “Mesmo quando nenhuma palavra lhes é permitida, eles conseguem exteriorizar um retrato de sua atitude em relação ao acontecimento” (Ibid., p.227).

Em relação a esse ponto, convém enfatizar ainda que houve outra ruptura no processo interativo. “É compreensível que [na interação] possa ocorrer o incontrolável, uma ocorrência que de fato não pode ser ignorada, resultando em perplexidade e desgosto nos participantes. Em resumo, pode ocorrer uma ruptura na aplicabilidade do quadro” (GOFFMAN, 2012, p.426). Na heurística braguiana, este é um novo momento de tensionamento, no qual o movimento inferencial é tão forte que acaba por gerar um novo código, reajustando o dispositivo (BRAGA, 2017).

Essa disrupção, por sua vez, alterou todo o curso da cena interativa. É como se o script da peça (Goffmann) ou a matriz interacional (Braga) não estivesse funcionando, e a equipe de atores tivesse então que rearranjar seus papéis, buscando novas táticas. Foi então que o líder do programa, Rogério, assumiu um papel mais mediador, realinhando seu *status*, na tentativa de solucionar o conflito que se estabeleceu no episódio. Ele realizou negociações com Tadeu, cedendo a uma série de pontos e reelaborando a proposta originalmente apresentada, chegando a um acordo. A certa altura:

Rogério: “Concordo com você, Tadeu! Mas como a gente trataria quem vai ficar de fora das decisões? Precisamos ter todo mundo favorável!”

Eu: “Podemos fazer um report mensal para todos os gestores, junto com o Conselho. Lá eles vão sentir que estão sendo envolvidos, não vão poder reclamar disso, e não vão ficar discutindo as decisões por horas, pois a reunião é mais rápida, objetiva.”

Rogério: “Acho uma boa ideia!”

Tadeu: “Por mim, ok!”

Eu, que estava na plateia ativa, realinhei-me e migrei para a equipe de atores, auxiliando Rogério nas negociações. Senti-me confortável em tomar essa iniciativa. Portanto, quebrei de certa forma a lógica do dispositivo, uma vez que eu não possuía cargo de gestão e, portanto, não poderia me manifestar naquele grau. Arrisquei esse movimento por causa da ausência da minha gerente: certamente a presença dela me inibiria a assumir esse papel.

Na terceira reunião, Kelly (a gestora de comunicação) fez críticas severas às atividades do Comitê, questionando incisivamente Marcos (consultor da mudança), responsável por conduzir os encontros. Cobrou retornos, resultados e materiais, atitude que pareceu constranger o participante perante o restante do grupo. No fim de um turno de fala do participante, a gestora pediu a palavra:

Kelly: “Marcos, você já tem o plano de gestão da mudança?”

Marcos: “Estou elaborando para apresentar no próximo encontro. Vou apresentar para vocês!”

Kelly: “É que já se passaram quase três meses desde que a área de comunicação entrou para o Comitê, e precisamos mesmo desse plano. A questão é que fica muito difícil trabalhar a comunicação assim. Não temos direcionamento de nada. Ficamos aqui discutindo, discutindo, sem um norte.”

Marcos: “Não concordo totalmente contigo, Kelly. Decidimos coisas importantes aqui. Por exemplo, o evento de clientividade, e a Ana apresentou o plano de comunicação.”

Kelly: “Mas é justamente isso que não está certo. Tá bom, fizemos o plano de comunicação, mas baseado em quê? Cadê os direcionadores da gestão da mudança? O *roadmap* não está claro! Para onde estamos indo? As diretrizes vêm desestruturadas, sabe?”

Este reagiu com alguns suspiros e falas em tom hesitante, o que era possível perceber por conta de um certo embargo em seu tom de voz.

Marcos: “Bem, não se preocupe. Na próxima reunião teremos o plano.”

Tadeu (gestor de RH) era chefe de Marcos, porém este não saiu em sua defesa, e tampouco Rogério (o líder do programa) fez tal movimento. Essa foi uma situação delicada em termos de simetria de poder, pois quem confrontou o participante tinha um cargo de liderança, enquanto o confrontado era um analista. Era esperado que o superior imediato dele o “defendesse” ou fizesse uma ponderação, equilibrando o jogo de forças hierárquicas, o que não ocorreu.

Neste ponto, foi possível observar uma nova quebra no código ritualístico, bem como o clima de “embaraço” apontado por Goffman (1956a), uma vez que o acontecimento gerou uma espécie de mal-estar no grupo - algo marcado por alguns segundos de um silêncio um tanto constrangedor, antes que outro participante tomasse a palavra, mudando de tópico. Goffman (Ibid., p 265) comenta que “há casos extremos em que a situação embaraçosa se sustenta do começo até o fim da interação, colocando todos em uma situação difícil”.

#### **1.4. Tensionamentos, transformações e resultados**

A partir das observações até aqui descritas, podemos considerar que a conjunção dos elementos simbólicos prévios de enquadramento e a comunicabilidade espacial da sala de reunião, assim como todo o universo cultural corporativo próprio da empresa, geraram nos participantes uma disposição para realizarem conversas razoavelmente formais, controladas a princípio por algumas regras, rituais e interditos. A metáfora teatral goffmaniana coube muito bem na análise do dispositivo interacional “reunião corporativa interequipes”, que leva as pessoas a assumirem papéis pré-estabelecidos, seguindo um script de atuação.

Esse dispositivo também impulsionou interações em torno de disputas. Espera-se que pessoas sentadas em torno de uma mesa, observando uma proposta projetada em uma televisão, troquem pontos de vista, debatam e problematizem os enunciados apresentados.

Em sua pesquisa empírica sobre os dispositivos interacionais envolvidos no planejamento de pautas e produtos audiovisuais para o Canal Futura, Rosana Zucolo (2017, p. 211) afirma que as reuniões presenciais<sup>9</sup> ou por realizadas videoconferência entre a equipe televisiva e os representantes comunitários se apresentaram como um espaço diferenciado nas dinâmicas de negociação e na teia de relações entre os parceiros. “Na esfera da mobilização, é

---

<sup>9</sup> A comunicação face a face não foi objeto central do referido estudo de caso sobre o canal televisivo, estando mais focado nas lógicas de produção e circulação dos produtos midiáticos. Porém, uma parte do estudo abordou as reuniões presenciais de planejamento entre atores dos campos comunitário e midiático. Recortei essa parte específica para contribuir com as análises dos meus achados de pesquisa.

na interação direta que as escutas acontecem de parte a parte em trocas muito mais produtivas e significativas”.

Braga aponta na lógica das reuniões presenciais uma grande ênfase conversacional. “Onde há geração de produtos, estes se fazem na negociação de objetivos mais ou menos pontuais, em relativa proximidade e contato [face a face] com os usuários e seus objetivos” (BRAGA, 2017, p.218)

Focalizando os episódios que observei, uma característica de destaque foi o dinamismo das ações interativas, de caráter altamente inferencial, já que permitia a alteração rápida de papéis e estratégias comunicacionais, bem como ajustes de rota – uma flexibilidade provida pelo dispositivo interacional. Se fosse uma interação em espaços corporativos mais amplos que uma sala de reunião, com a presença da diretoria, visitantes externos ou com uma plateia maior, não haveria condições para discussões e embates tão acirrados, pois uma certa aparência de “equilíbrio e harmonia” seria mais exigida nesses outros dispositivos.

França e Lopes (2017, p.78) destacam que, no acontecimento comunicacional, as pessoas afetam e são afetadas em uma relação interativa de ação e reação. “A experiência [é entendida] como fruto da interação dos sujeitos com o mundo e entre si, no sentido de que uma ação sempre gera outra ação em consequência, em um processo não linear e transmissivo, mas sim de mútua afetação”. Esse jogo é ainda mais intenso no acontecimento conversacional face a face, como foi possível observar nesses episódios do estudo de caso.

Para lembrar em perspectiva a dinâmica das interações, o dispositivo “reunião corporativa interequipes” foi acionado nos três encontros do Comitê da Mudança que observei. Optei por não relatá-los separadamente porque, salvo particularidades pontuais, os episódios interativos se desenrolaram de maneira muito parecida.

Como vimos, o microdispositivo “jogada de abertura” - habitualmente utilizado em reuniões corporativas não só naquele espaço, mas no mundo empresarial – possibilitou um engajamento estável dos participantes, sendo mais marcado pela repetição ritualística do que por tentativas experimentais.

Já o microdispositivo “moderação das discussões”, também comum em reuniões corporativas, não deu conta de fazer avançar a interação nas bases esperadas do dispositivo interacional. Isso porque Rogério, o líder do programa de mudança, ansioso por ditar os enunciados e ações a serem acordadas junto ao grupo, possivelmente achou arriscado a moderação ser conduzida por outra pessoa, mais neutra. Talvez houvesse o receio de que essa dinâmica interativa desse muita voz aos outros gestores ali presentes, que tinham poderes

relevantes de decisão e influência na organização, diminuindo seu papel de liderança no Comitê.

De acordo o método de análise da conversa criado por Sacks, Schegloff e Jefferson (1974) e discutido em Watson e Gastaldo (2005, 1.125-128), uma conversa entre participantes (neste caso, a reunião) é um fato social que acontece por meio de um “sistema de falas por turnos”: trata-se de um arranjo social que “organiza a ordem e a precedência entre os participantes”. Eles assinalam que a troca interacionalmente organizada é sempre (e necessariamente) situada, ocorrendo em circunstâncias específicas, com pessoas de/em um contexto cultural particular. Assim, um enunciado é formado multilateralmente, por meio de “maneiras sociais de organizar, iniciar e levar a termo conversações cotidianas” – neste ponto, podemos frisar que a “maneira” é o dispositivo interacional em questão.

Nesse sentido, o ordenamento das falas seria o código crucial de um dispositivo de comunicação face a face. “Quem fala antes? Quem faz as perguntas? Quem dá as ordens?” (WATSON; GASTADO, 2005, 1.127). Tal ordenação pressupõe “hierarquia, distinção, poder” (ibid.). Os autores lembram que até o silêncio é atividade da maior relevância, pois permite ao outro construir sua unidade de fala até o final de turno. Interromper, ao contrário, é uma violação do sistema.

Assim, as constantes interrupções que Rogério realizava nas falas de Marcos, o moderador das reuniões; e depois as diversas interrupções que os participantes realizavam nas falas uns dos outros, desestabilizou um importante código organizador daquelas interações: o sistema de troca de turnos de fala. Isso ocorreu a partir de uma intensa dinâmica de disputa de poder, constituída em muitos momentos de maneira assimétrica. Por exemplo, quando Rogério tomava a dianteira e subvertia a moderação, valendo-se da sua condição de líder.

Dali para frente, as interações se desenvolveram sempre com bastante ruído gerado pela insuficiência de códigos ou, na ótica de Braga (2017), com alta atividade inferencial: as atenções ficaram difusas, houve muitos conflitos e pouca abertura para escuta, já que alguns participantes – sobretudo dois gestores: Kelly e Tadeu – não prestavam atenção às falas dos enunciadores possivelmente como tática de resistência, ou faziam falas para descreditar os discursos ali apresentados.

Isso possivelmente ocorreu por causa de um contexto específico, advindo de um momento pelo qual passa a organização: a mudança em seu modelo de gestão. A instituição, em seus 20 anos de existência, opera em um registro cultural que está em xeque. O presidente encomendou formalmente uma atualização nas práticas internas de trabalho e nos



comportamentos dos empregados, o que certamente irá abalar e deslocar as estruturas daquela empresa. Não por acaso os enfrentamentos aconteceram entre os gestores durante as reuniões. Muita coisa em termos de circulação de poder deveria estar em jogo, com perdas e ganhos para as lideranças internas. Também por isso, os participantes com cargos mais baixos interagem menos, já que naquele contexto a hierarquia era uma linha de força relevante do dispositivo.

Por conta das particularidades do programa de mudança e das circunstâncias históricas da organização, o dispositivo “reunião corporativa interequipes” – que em outras ocasiões costumava funcionar bem naquele espaço – naquele caso em especial ficava instável e era reajustado a todo tempo pelas tentativas inferenciais dos participantes. Como aponta Braga (2017, p.70), “os dispositivos interacionais são modulados pelos contextos e processos instituídos ou experimentais específicos em cujo ambiente ou referência se desenvolvem”. Assim, pode-se concluir que as matrizes interacionais passaram por “recodificações” (Ibid., 373) nas manifestações dos episódios.

Também convém assinalar que as relações assimétricas de poder, os interesses conflituosos ocultos (que discutiremos mais a frente, no capítulo 4), os códigos insuficientes, as “falhas de cenário” (Goffman, 1985), as rupturas de quadro (Goffman, 2012) e, principalmente, a fragilidade na moderação e na condução das discussões - com a violação do sistema de troca de turno de fala - não permitiram que os potenciais dialógicos de um “dispositivo do tipo conversacional” (BRAGA, 2017, p.220) se desenvolvessem plenamente.

Não foi possível captar uma atmosfera coesa de grupo: as relações estavam fragmentadas entre os enunciadores, os resistentes e os observadores. Dos encontros praticamente não emergiu um espírito de abertura para o outro. Ao contrário, ocorreram algumas violências comunicacionais simbólicas, em que participantes tiveram suas expressões reduzidas ou silenciadas. Como observa Braga (2010a, p.75), entre o código e o seu uso “incidem as condições extralinguísticas do mundo, do pensamento, das relações entre os participantes da interação, das conjunturas do episódio”.

Na condução de estudos empíricos dos dispositivos interacionais, o autor diz ainda que se deve:

dar atenção à presença de modos pelos quais se relacionam as diferenças entre os próprios participantes e entre estes e outros setores da sociedade. As urgências que solicitam esse enfoque são aquelas em que a própria diversidade humana se apresenta como questão a ser enfrentada, para viabilizar uma ação articulada. Interessa, aí, perceber que objetivos – certamente complexos e raramente harmônicos – os participantes se dão, se cobram mutuamente, ou vão constituindo, ainda que aos trancos e barrancos,

para encaminhar as questões postas por aquela diversidade (BRAGA, 2018, p.89)

Com múltiplas visões, expectativas e subjetividades em jogo, o desafio da alteridade se fez muito presente, bem como a tentativa do líder e seus apoiadores de “embarcarem” os demais participantes considerados chave para o avanço do Programa. Estratégias foram empregadas para equalizar as diferenças, diminuir as assimetrias e se chegar a consensos. O dispositivo interacional virtualizava três possibilidades de resolução das diferenças entre os participantes: confluência, conflito aberto ou negociação (BRAGA, 2017).

Os participantes, a partir de suas tentativas comunicacionais, encaminharam suas diferenças mais para a via do conflito aberto, com o apelo para a negociação em alguns momentos e, no fim, com pouca confluência. Porém, esta última era justamente a grande tentativa social da matriz interacional disponível naquele ambiente: era o que se esperava de um encontro de cooperação entre equipes corporativas. Assim, é possível afirmar que os acontecimentos comunicacionais (FRANÇA; LOPES, 2017) manifestados nos três episódios interativos acionaram uma colisão entre o estabelecido e o real. Como diz Braga (2017, p. 361), o dispositivo em uso no contexto singular de um episódio desafia os códigos e práticas vigentes “talvez porque o instituído e o subjetivo se tensionam mutuamente; ou porque os dois lados ofereçam, concomitantemente, suas imposições e zonas vazias a preencher”.

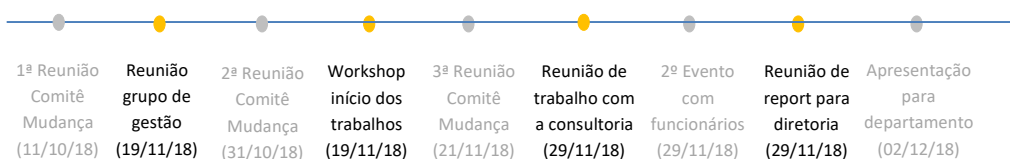
Porém, mesmo nesse cenário de embates e enfrentamentos, alguns acordos foram feitos entre os participantes e ações foram empreendidas a partir das conversas. Do Comitê surgiu, por exemplo, os planos de comunicação e treinamento do programa de mudança. Também naquele espaço foi planejada a realização de eventos internos, além da criação de uma personagem para a campanha junto aos funcionários. Lá ainda foi desenhada a estratégia sobre como a consultoria que apoiava a iniciativa abordaria os profissionais nos departamentos.

As mensagens-chave e os primeiros enunciados do programa, que depois começaram a irradiar para o restante da organização por meio de outros dispositivos, nasceram das interações realizadas nesses episódios conversacionais. Não houve muito consenso, prevalecendo as proposições do líder e seus apoiadores, com algumas concessões feitas a propostas apresentadas por Tadeu, o gestor de RH. Porém, emergiram esses produtos consistentes de saída, que possibilitaram a alimentação de dispositivos interacionais subsequentes, como veremos nos próximos capítulos.

A rejeição de enunciados e a resistência dos outros gestores também podem ser considerados produtos dessas interações, pois alimentaram um circuito de interações realizadas em dispositivos de bastidores, o que será abordado com mais detalhes no capítulo 4.

As reuniões do Comitê da Mudança continuaram a ser realizadas até abril de 2020, em encontros que repetiram o padrão ruidoso e pouco organizado das três interações conversacionais observadas no estudo de caso. O fórum foi extinto após a saída de Marcos da empresa (o participante que organizava as reuniões) e um redirecionamento da área de RH, que extinguiu a promoção desses encontros como ferramenta de gerenciamento da mudança organizacional, por entender que a ação não estava sendo eficaz – movimento que remete à observação de Braga (2017), de que o processo comunicacional é experimental: uma matriz interacional bem sucedida tende a ser reforçada, enquanto a com pouco sucesso tende a ser recodificada (ou, nesse caso e contexto específico, abandonada).

## 2. REUNIÕES DE TRABALHO: RELAÇÕES HIERÁRQUICAS



No contexto interacional do Programa Gestão de Clientes, pode-se dizer que as atividades de comunicação face a face foram intensas no segundo semestre de 2018, período em que a iniciativa foi instituída na organização. Ao mesmo tempo em que aconteciam as reuniões do Comitê da Mudança - espaço no qual ocorriam intensas disputas e negociações em torno de enunciados e direcionamentos da iniciativa -, também começaram a ser realizadas as reuniões de trabalho do Programa. Uma consultoria recém-contratada tinha a missão executar um projeto de aproximadamente dez meses, com o objetivo de desenhar arquiteturas para a implantação de uma série de ações e produtos: uma nova estrutura de atendimento, base unificada de informações sobre os clientes, redesenho de processos, criação de um portfólio de serviços, entre outros. Para desenvolver esses protótipos, era fundamental a participação de pessoas de quase todos departamentos da empresa em diversos níveis, englobando técnicos e gestores.

Dessa forma, houve um esforço coordenado de convocação desses profissionais internos, empreendido pelo núcleo de gestão do Programa. Este era composto pelo líder, o gestor do projeto e o consultor de projetos (ou seja, a equipe de atores que aponte nas interações do Comitê da Mudança).

Para a condução do estudo de caso, observei quatro episódios com formatos interativos distintos: uma reunião de início das atividades (chamada pelos organizadores de *workshop de kick off*), que reuniu todos os profissionais destacados para colaborar com a consultoria; uma reunião acompanhamento de ações com o núcleo de gestão; uma reunião de trabalho com a consultoria; e uma reunião executiva de alinhamento com a alta direção.

Apesar de os quatro episódios tratarem-se de reuniões com integrantes internos da empresa, veremos a seguir que os acontecimentos de comunicação foram muito diferentes em sua essência. Diferentemente do capítulo anterior, que tratava de três encontros em torno de um mesmo dispositivo, este capítulo abordará separadamente os episódios, pois cada um deles acionou um tipo singular de dispositivo interacional. Apontarei em cada um as condições formais e as dinâmicas interativas percebidas, e ao final do capítulo farei uma análise conjunta

dos dispositivos dessa fase, indicando semelhanças, diferenças, tensionamentos, transformações e resultados, além de das primeiras circulações de sentido observadas.

## 2.1 Workshop de início dos trabalhos

Quando um projeto é iniciado formalmente, realiza-se uma reunião de início das atividades chamado de “*workshop de kick off*”, uma prática de comunicação presencial comum no universo corporativo, adotada sistematicamente nessa organização. O mecanismo de convocação dos participantes também é padrão – o mesmo utilizado nas reuniões do Comitê da Mudança: envia-se um convite por email, utilizando-se um aplicativo organizador de agenda, com as informações sobre o evento (local, data, participantes, tema e duração).

### 2.1.1. Forma e ambiência do dispositivo interacional

Ainda que a condição formal seja muito parecida com a observada nos episódios do Comitê – um encontro pré-agendado em uma sala de reunião para tratar de providências do Programa -, a indicação “*kick off*” no título do convite aciona nos participantes um esquema interpretativo primário bem diferente do contexto anterior. Naquela empresa, esse formato interativo pressupõe que:

- Haja um compartilhamento das informações essenciais do projeto:
  - Histórico e contexto: de onde se origina
  - Motivações para a realização do projeto
  - Objetivos da iniciativa
  - Benefícios Esperados
  - Escopo de atividades
  - Papéis e responsabilidades: quem faz o quê
  - Governança: quem aprova o quê / alçadas de decisão
  - Fluxos e canais internos de comunicação
  - Prazos de entrega
- Os atores responsáveis pela iniciativa na empresa apresentem essas informações;
- O conteúdo apresentado já esteja alinhado e aprovado pela alta direção, não sendo possível, a princípio, realizar grandes mudanças;

- Nesse espaço os participantes podem esclarecer eventuais dúvidas;
- Sejam enunciadas mensagens de motivação e engajamento. Busca-se o comprometimento dos participantes ali presentes.

Há ainda um rito específico presente neste tipo de reunião: alguns dias antes de sua convocação, os gestores das áreas envolvidas recebem um email da equipe responsável pelo projeto, onde pedem a indicação de um “ponto focal” – um profissional daquele departamento que deve ser destacado para trabalhar em uma ou mais atividades. Eu, por exemplo, fui indicada pela minha gerente para conduzir as ações de comunicação interna.

Assim, para a reunião de abertura são convidados esses pontos focais, além de todos os gestores da empresa: alguns porque vão ter alguma participação nos trabalhos, e outros apenas para tomarem conhecimento. Também participa algum diretor que tem o papel de *sponsor* (patrocinador) do projeto. No caso do Programa Gestão de Cliente, é o próprio presidente: é para ele que as equipes devem reportar o andamento das atividades e a necessidade de tomadas de decisão em nível mais estratégico.

Quando acontece um evento deste tipo na organização, a configuração da mobília também muda. Como o número de participantes é grande, não é possível acomodar todos em uma mesa de reunião. E como o objetivo está mais para apresentar do que discutir, abre-se mão da mesa. No lugar, são colocadas cadeiras dispostas em fileiras e posicionadas de frente para uma projeção, o que transforma o espaço físico em algo parecido com uma sala de aula. O uso de microfone pelos oradores também configura o caráter professoral da interação.

No encontro observado, cerca de 60 pessoas estiveram presentes. Para implementar esse formato descrito acima, foram unidas duas salas de reunião, retirando-se a parede removível (*drywall*) entre elas. As demais características do lugar (fechado, climatizado, paredes com as cores e missão/visão/valores da empresa) são iguais as relatadas no capítulo 1, já que a arquitetura dessas salas é padronizada na organização.

A partir do conceito de espacialidade de Ferrara (2007), pode-se notar que o espaço físico continua sendo a sala padrão, porém os novos arranjos da mobília modificam a visualidade do lugar: a sala de “reunião” vira sala de “apresentação”. O anúncio do “workshop de *kick off*” no convite, por sua vez, altera a comunicabilidade do espaço, com a instituição de novos signos de relações sociais. Temos então, portanto, uma nova espacialidade manifestada em um dispositivo interacional distinto do manifestado nas reuniões do Comitê da Mudança.

### 2.1.2. Dinâmicas interativas

Alguns minutos antes do início da reunião, os participantes que integravam a plateia foram chegando aos poucos e tomando seus lugares nas cadeiras, dispendo-se uns aos lados dos outros. Alguns mexiam em seus celulares, enquanto outros engatavam pequenas conversas com o(s) colega(s) em seu entorno. Enquanto isso, os participantes da equipe de atores daquele acontecimento se posicionavam da seguinte forma: integrantes com patente mais operacional ou tática (ex: Clóvis, Marcos e analistas da consultoria contratada) preparavam o ambiente para a apresentação, abrindo arquivos e configurando a projeção; ao passo que integrantes com patente mais alta (o líder do programa, Rogério; e os sócios da consultoria) conversavam em pé em um canto da sala.

Essas pequenas movimentações, apesar de estarem fora dos “parênteses externos de abertura e fechamento da cena” (GOFFMAN, 2012, p. 328), transmitem informações importantes quanto ao enquadramento ou, na perspectiva de Braga, quanto à lógica de funcionamento do dispositivo no que diz respeito às “convenções episódicas” (Ibid., p. 312). Primeiro, porque deixa transparecer uma certa ordem hierarquizada na divisão do trabalho, própria da cultura corporativa, o que configura uma linha de força presente – em menor ou maior grau – em todos os dispositivos manifestados neste estudo de caso. Depois, porque poupar a imagem de quem vai se apresentar (no caso, os sócios da consultoria e o líder) não os expondo aos preparativos é uma estratégia de sustentação do dispositivo interacional face a face de quadro teatral (Goffman, 2012), como é o caso das conferências e apresentações.

O autor chama essa estratégia de “manutenção do controle expressivo” (GOFFMAN, 1985, p.54), realizada por meio de uma tática de idealização da figura do orador ao conferir a este uma certa aura idealizada, o que também pode ser entendido como uma ação de “gerenciamento da impressão” (WATSON, 2004, p.93) na lógica do enquadramento dramático.

Perto do início da apresentação, chegam à sala os quatro diretores e o presidente, tomando alguns lugares da primeira fileira de cadeiras. Aqueles assentos reservados para a alta direção são o que Goffman (1951) chama de “símbolo de status de classe”. Esse status indica o grau de prestígio e importância que um indivíduo possui em um dado grupo ou comunidade, e é expressado por meio de símbolos de distinção que o diferenciam dos demais indivíduos.

Também há uma força simbólica considerável na chegada da diretoria: poucos *kick offs* de projetos contam com a presença maciça do alto escalão. É um elemento que certamente

dita os limites do quadro ou, ainda, regula as regras interditas do dispositivo interacional. Se os dirigentes da empresa do mais alto nível estão lá, é porque apoiam e consideram a iniciativa relevante para a organização. Isso praticamente confere um carimbo de “cumpra-se” aos pedidos a serem realizados naquele espaço, restringindo em algum grau possíveis manifestações de objeção.

O presidente da empresa, Renato, levanta-se, pega o microfone que estava pousado na mesa de apoio e se dirige até a frente e o centro da sala, iniciando falas de abertura de aproximadamente dois minutos. Neste momento, conversas paralelas da plateia se findam e o foco atencional se volta a ele. O tom das falas era convocatório (indico-as abaixo separadamente, para destacar os enunciados).

Renato: “Estamos aqui hoje para dar início ao projeto mais importante que a empresa teve nos últimos anos.

(...)

“Não podemos mais fazer as coisas como antes. Precisamos revolucionar o jeito de trabalhar e entregar nossos serviços ao cliente”

(....)

“Temos muitas coisas importantes em andamento, mas vamos dar prioridade máxima a essa questão”

(...)

“Precisamos do esforço e do comprometimento máximo de todos vocês!”

Quando o presidente encerra sua fala, passa então a palavra ao líder do programa, Rogério, que inicia sua exposição também de maneira breve, algo em torno de dez minutos, complementando as mensagens imperativas do presidente.

Porém, um elemento externo ao foco principal de atenção perturba a cena e ofusca o tom grave de suas falas. Alguns participantes atrasados começam a entrar na sala, que já está lotada, com todos os lugares ocupados e com muitas pessoas em pé. Integrantes da equipe de atores (aqueles que atuavam na organização do encontro e que estavam sentados na primeira fileira, junto à diretoria) saem da sala e voltam com algumas cadeiras, em uma tentativa de acomodar melhor as pessoas.

Essa pequena ruptura de quadro fez com que o líder realizasse rapidamente certos movimentos de manejo, como comentários em tom de brincadeira:



Rogério: “O pessoal não para de chegar! Isso mostra que o programa está sendo um sucesso de audiência, hein gente?”

Ele também fazia pequenas pausas na fala para esperar essa acomodação da plateia. Em se tratando do enquadramento dramaturgico, esse ruído pode ser considerado como uma “falha de produção” da equipe (Goffman, 2012, p.427), que não garantiu nesse caso um arranjo físico aquedado para a apresentação, exigindo do ator um esforço extra para reassumir a força de seu papel na cena, reestabelecendo o quadro.

Outro elemento externo observado nesse momento foi a entrada de uma funcionária da área de comunicação, que se posicionou em diversos espaços da sala para tirar fotos da reunião, ação que durou alguns minutos, até ela se retirar do lugar. Ao contrário do incidente relatado acima, essa intervenção não afetou a performance do líder, tampouco o foco de atenção da plateia. Isso porque, naquele ambiente, é bem comum os acontecimentos internos contarem com cobertura fotográfica para posterior veiculação na intranet – atividade realizada com frequência pelo departamento de comunicação e que os participantes daquela organização já estão bem habituados a presenciar.

Goffman (2012, p.254-255) chama tais movimentações periféricas de “pista de desatenção”, considerando-as como “atividade fora do quadro”. Estas ficam de fora por causa da capacidade cognitiva dos participantes de ignorarem atos considerados pouco relevantes ao contexto interacional, por se encontrarem adequadamente engajados no *ethos* do encontro ali estabelecido. Outro elemento que fez parte da pista de desatenção foi a lista de presença em papel, que passava de mão em mão para ser assinada pelos integrantes da plateia, sem afetar o curso do acontecimento principal. Como diz Malufe (1992, p.30), a experiência social faz com que as pessoas experimentem “um mundo compartilhado pela intersubjetividade”. Por isso, certos elementos externos a esse universo simbólico ficam isolados comunicacionalmente, ainda que ocorram no mesmo ambiente físico. É o que se poderia dizer de um dispositivo interacional em ação.

Após a fala de Rogério, assumiu a palavra a sócia da consultoria contratada, Vanessa. Sua exposição foi a mais longa, chegando a pouco mais de uma hora, ocasião em que forneceu todas as informações do projeto (motivações, objetivos, plano de trabalho, organograma, prazos, áreas envolvidas etc). Ela fez um combinado prévio com a plateia de dirigirem comentários e dúvidas apenas no final de sua exposição, e por isso sofreu poucas interrupções, desencorajando uma eventual disposição da plateia em interagir ao estilo de uma conversa mais informal. O único participante que levantou a mão pedindo licença durante

a fala dela, e de fato a interrompeu, foi um dos diretores, em duas ocasiões: para fazer uma pergunta retórica, que não exigia resposta...

Ricardo (diretor) “Por que as pessoas confundem esse conceito de serviço? É tão simples!”

Vanessa: “É uma questão cultural, doutor Ricardo. Tem uma mudança de mentalidade. Leva tempo, mas acontece!”

...e para solicitar uma correção.

Ricardo (diretor) “Vou te pedir uma correção, Vanessa, pode?”

Vanessa: “Claro, doutor Ricardo!”

Ricardo (diretor): “Nesse organograma do projeto faltou a área de preços [que faz parte da diretoria dele]. O pessoal pode achar que essa área não presta serviço para o cliente... que é uma área interna, mas eles prestam sim! Eles recebem muitos chamados com dúvidas sobre o cálculo do preço, e gastam muito tempo respondendo. [breve pausa] Coloca eles aí, por gentileza”.

Vanessa: “Sem problemas, doutor Ricardo. Vamos providenciar o ajuste!”

Ricardo (diretor): “Obrigado, viu, Vanessa!”

Pode-se dizer, assim, que o diretor quebrou o protocolo da interação, encorajado possivelmente por sua alta posição hierárquica. Aliás, a deferência de ser chamado como “doutor” é um indicativo disso: chamar os membros da diretoria de “doutor” e “doutora” é um hábito comum naquela empresa, adotado pela maior parte dos funcionários.

Os demais participantes - nem mesmo os gestores, que geralmente interrompem os apresentadores de outros *kick off*, mesmo com combinados prévios – não arriscaram esse movimento neste episódio, provavelmente por causa da presença da diretoria e do presidente.

A certa altura da apresentação, o foco atencional dos participantes começou a cair. Em um determinado momento, contei mais de 20 pessoas mexendo no celular ou utilizando o notebook, ou ainda conversando como o colega ao lado por meio de cochichos. É possível que a exposição longa demais tenha causado um certo cansaço, levando-as à dispersão. Foi quando esses movimentos interativos paralelos começaram a aumentar na sala.

De acordo com Goffman (2012, pg. 270), as interações presenciais contam com pistas de atividades: uma principal de acontecimentos e outras paralelas (como a de desatenção, mencionada aqui). Entre os diversos tipos mencionados pelo autor por meio de classificações e exemplos, destaco duas: (1) os “canais sobrepostos” (*overlay channel*) de distração – como

é o caso do uso de celulares e outros dispositivos, ligados à habilidade do indivíduo de receber mensagens destinadas a serem lidas e ouvidas, “dividindo sua atenção em duas” dentro de uma “fronteira evidencial” cognitiva que demarca o que está dentro e fora da narrativa; e (2) os “canais de ocultação” verificados nos sussurros, que Goffman (Ibid., p. 271) considera como “atividades de bastidores” que acontecem atrás da cena. “É por trás deste escudo – é por causa desta interposição do eu – que se pode sinalizar secretamente a seus cúmplices na cena ou aos conspiradores que estão atrás”. É a comunicação que não se faz perceptível para os demais participantes e fazem parte de um “arranjo secreto”.

O autor assinala ainda o esforço para manter a aparência de engajamento das pessoas no acontecimento mestre, mesmo com as intensas atividades em ambos os canais – o primeiro (distrações) está realmente fora e o segundo (ocultações) é “como se estivesse” fora. “Os apartes e os conluios ocorrem, mas esses atos precisam ser cuidadosamente calculados, protegidos e modulados para se permitir a impressão de que todos os participantes estão se dedicando de maneira igual à ação” (Ibid., p.291).

Ao final de sua apresentação, Vanessa abriu a interação para comentários da plateia. Três gestores fizeram falas elogiando ou ratificando mensagens. Uma outra gestora, contudo, endereçou uma indagação em certo tom crítico, questionando um ponto da metodologia da consultoria:

Luana: [*mão levantada*] “Eu tenho uma dúvida!”

Vanessa: “Claro, vamos lá!”

Luana: “Reformular um processo é diferente que construir um serviço, certo? E por que temos que desenhar o processo atual, para depois pensar em uma melhoria? Vamos fazer as coisas de maneira diferente com as fórmulas antigas?”.

Vanessa: “Geralmente fazemos dessa maneira em outras empresas e tem dado certo. Colocar no papel como está ajuda a ter insights para melhorar. Mas vamos avaliar sua sugestão, ok?”

Luana: “É mais uma provocação mesmo. Acho que fazendo assim induz mais as pessoas a apenas ‘melhorar’ o que já existe, em vez de revolucionar”.

Vanessa: “Entendi... Vamos ver o que dá para fazer, ok? Obrigada pelo comentário!”

Não se verificou nessa sequência interativa uma ruptura de quadro ou, na ótica braguiana, uma recodificação do dispositivo interacional, pois Luana respeitou o combinado, fazendo seu comentário no final da apresentação, sendo este bem acolhido por Vanessa.

De maneira geral, não houve debates mais intensos, ou falas mais diretas de oposição, um comportamento relativamente comum entre os gestores em fóruns deste tipo. A presença em peso da diretoria e do presidente pode ter freado esse tipo de reação. Os gestores que manifestaram contrariedade nas reuniões do Comitê da Mudança, por exemplo, não fizeram nenhum comentário ou objeção nessa reunião de abertura. Outro ponto a ser observado é que nenhum funcionário sem cargo de liderança fez perguntas ou empreendeu qualquer tipo de fala, outro indício de manifestação da linha de força hierárquica agindo nesse dispositivo interacional.

No mundo corporativo, as relações de poder pairam geralmente nas sutilezas dos interditos. No plano oficial, é permitido que as pessoas manifestem suas opiniões em uma reunião de *kick off* de um projeto, não há nenhuma proibição expressa. Mas na experiência sensível, guiada pelo contexto singular do episódio aqui analisado, linhas de força vindas do organograma incidem no dispositivo, desencorajando o ato.

Ao analisar as relações de poder à luz da teoria goffmaniana, Gastaldo (2008) lembra que, quando o participante define mal a situação, não lendo corretamente essas limitações implícitas, ele sofre as punições sociais emanadas pelo mecanismo de controle próprios dos dispositivos interacionais face a face: a gafe, o vexame, o constrangimento de não estar adequado ao que pede o contexto. “O medo dessa punição nos leva a ‘docilmente nos enquadrarmos’, aceitando um ordenamento social - ainda que discordemos ou nos pareça injusto - para que ‘não pegue mal’” (GASTALDO, 2008, p.151). Trata-se do “bom comportamento” e da “etiqueta” que o rito da ocasião pede, como aponta Goffman (1956b).

Após essa sessão de comentários, o líder do programa e, na sequência, o presidente fizeram falas de conclusão, retomando ou rephraseando sentenças de ordem enunciadas por eles no começo da reunião. O presidente agradeceu a presença de todos e deu por encerrado o workshop, sendo este o parêntese de fechamento do episódio.

Renato: “É isso, pessoal. Agora vamos arregaçar as mangas porque temos muito a fazer. E, de novo, conto muito com a energia de todos vocês. Vamos lá! (...) Obrigado, pessoal!”

## **2.2 Reunião do grupo de gestão**

Para concretizar os objetivos do Programa Gestão de Clientes na organização, foi acordada com os departamentos uma série de ações em diversas frentes de atuação: atendimento, comunicação, gestão de pessoas, treinamento, regulatório, jurídico etc. Havia

uma reunião semanal realizada entre o núcleo de gestão do projeto, Comunicação e RH, com o objetivo de acompanhar o andamento das ações, entre outras providências operacionais da iniciativa. Os participantes eram:

- Rogério – líder do programa (núcleo de gestão)
- Jairo – gestor de projetos (núcleo de gestão)
- Clóvis – consultor de projeto (núcleo de gestão)
- Otávio – analista de escritório de projeto (núcleo de gestão)
- Ana (eu) – analista de comunicação
- Marcos – consultor da mudança - RH

A presença de duas pessoas externas ao núcleo de gestão se fazia necessária porque os planos de comunicação, gestão da mudança e treinamento interno estavam sob a responsabilidade desses profissionais, que tiveram parte de suas horas de trabalho alocadas para o Programa.

#### 2.2.1. Forma e ambiência do dispositivo interacional

A ambiência era muito parecida com a reunião do Comitê da Mudança, com o mesmo espaço físico e arranjo espacial: sala de reunião fechada e padronizada de médio porte, mesa retangular com participantes dispostos de frente uns para os outros, projeção, quadro branco, caneta piloto etc. O mecanismo de convocação (convite via email) também era igual e os participantes eram quase os mesmos – só ficavam de fora Tadeu, o gestor de RH; Júlia, uma analista também do RH; e Kelly, a gestora de Comunicação.

A grande diferença era a pauta: enquanto no Comitê se discutiam as mensagens-chave de comunicação do Programa e estratégias para embarcar a organização nas mudanças culturais pretendidas, neste outro fórum a agenda era mais pragmática, porque consistia em endereçar pedidos ou cobrar o andamento de ações anteriormente acordadas. Como veremos a seguir, esse objetivo distinto gerou novas disposições e alinhamentos nos participantes, acionando um dispositivo interacional de outra natureza.

#### 2.2.2. Dinâmicas interativas

As atividades que precediam o acontecimento principal também se assemelhavam aos episódios do Comitê. Ou seja, aquelas que aconteciam antes do início formal da reunião, como a chegada gradual dos participantes na sala, a configuração dos equipamentos e materiais para projeção (realizada por Otávio, sem cargo de gestão), além das conversas girando em torno de amenidades, o que para Goffman (2012, p.312) são os acontecimentos fora dos “parênteses temporais” da cena – uma espécie de prólogo da interação.

Até que Jairo inicia a jogada de abertura anunciando os objetivos específicos da reunião, captando assim a atenção dos presentes. Na sequência, Otávio coloca na tela a lista de ações em andamento, com prazos e responsáveis. Para cada ação anunciada pelo analista, o participante que respondia por ela dizia seu *status*: se estava em execução, concluída ou atrasada, além de fazer eventuais justificativas, comentar resultados obtidos ou proposições de contorno para o que estava saindo dos trilhos. O foco atencional ficou alto durante todo o encontro, que transcorreu em uma hora. Não captei conversas paralelas e praticamente não houve mexidas no celular.

Eu, Marcos e Clóvis (participantes sem cargos de gestão) estávamos nesta posição de reportar as ações, enquanto Rogério e Jairo (com cargos de gestão) posicionavam-se como receptores dessa comunicação, fazendo comentários, pedidos extras ou cobranças pontuais. A certa altura Rogério, por exemplo, me pediu mais matérias na intranet sobre as ações, e, em outra ocasião, fez uma cobrança dirigida a Marcos, pedindo mais celeridade na preparação de funcionários que iriam atuar na reformulação dos processos junto com a consultoria.

Nossa reação foi bem parecida: recebemos os pedidos sem objeções, fazendo anotações no caderno sobre os detalhes da solicitação. O máximo notado em termos de contraponto era, em alguns momentos, confirmar entendimentos ou pedir mais detalhes sobre o pedido. Por exemplo:

Rogério: “Ana, a gente precisa divulgar mais o foco do cliente. Mostrar os que as áreas estão fazendo para colocar o cliente no centro”

Eu: “Sem problemas... E onde consigo essas pautas, você sabe dizer se alguém tem essas iniciativas mapeadas, de repente alguém na sua área?”

Rogério: “Fala com o Pedro, ele tem. Ele vai te passar. Aí você bota no seu plano, certo?”

Eu: [*anotando no caderno*] “Sim, faço sim. De repente, colocamos uma matéria por mês, uns casos das áreas”.

Rogério: “Excelente, Ana!”

Como apontam Watson e Gastaldo (2005), há uma ordenação de fala marcada pela hierarquia e distinção de poder. Nesse dispositivo interacional, Rogério (e, em menor grau, Jairo) é quem dá os comandos, ordena, solicita. Os demais, como eu, apenas acatam ou se explicam. No máximo recomendam algo.

Já Otávio não participava nem das perguntas, nem das respostas, e tampouco fazia comentários: limitava-se a registrar os acordos ali feitos, bem como alterações em prazos ou inserção de novas ações, sendo esta sua única função naquele fórum.

Pode-se considerar que os participantes que perguntavam, pediam ou cobravam (Rogério e Jairo) e o que projetava as informações e registrava acordos (Otávio) formavam a equipe de atores. Já Marcos e eu formávamos uma plateia ativa, que interagiu e reagiu ao jogo proposto e conduzido pela outra equipe de atuação.

Como mencionado há pouco, as condições formais e ambientais desse episódio eram muito similares às reuniões do Comitê. Então por que a dinâmica interativa resultou tão diferente? Enumero aqui algumas possíveis explicações:

(1) A pauta do encontro acionou um outro esquema primário interpretativo, definindo uma nova situação. Enquanto no Comitê se discutiam estratégias por meio de debates e da intersecção de visões, o fórum de gestão se incumbia dos aspectos práticos e operacionais do Programa. Ainda que houvesse uma gama de participantes em comum, a disposição acionada pelo dispositivo interacional foi de outra natureza. Os participantes compartilham, assim, de outros alinhamentos ou papéis (GOFFMAN, 2012;1985).

(2) A ausência de Tadeu e Kelly, gestores de Comunicação e de RH (que estavam presentes nas reuniões do Comitê), aumentava a linha de força advinda da hierarquia corporativa. Enquanto no grupo anterior percebia-se uma disputa entre gestores com poderes praticamente equivalentes<sup>10</sup>, algo que desestabilizava a potência organizacional do dispositivo, nesta outra reunião havia dois gestores completamente alinhados em torno de uma unidade decisória, primeiro porque eram aliados na condução da iniciativa, e depois porque Rogério, o líder, tinha cargo maior que o outro gestor presente, Jairo.

(3) Os demais participantes sem cargos de gestão ou estavam na presença dos seus chefes imediatos (Clóvis e Otávio), ou não estavam acompanhados de seus respectivos chefes (eu e Marcos), o que torna as relações mais assimétricas quando se trata de poder no mundo

---

<sup>10</sup> Com exceção do líder, que tinha um pouco mais de poder decisório, por ter sido nomeado pelo presidente para conduzir o Programa, mas que por outro lado teve dificuldades em exercer essa liderança junto aos seus pares nas reuniões do Comitê, como abordado no capítulo 1.

corporativo. Com essa diferença de “crachá”, fica mais difícil e ousado fazer inferências experimentais para desafiar os códigos do dispositivo ou alargar os limites do quadro.

Como afirma Braga, o sistema de relações é um eixo fundamental do dispositivo interacional: é o que determina o nível de experimentalismo tanto nas tentativas dos participantes, quanto na tentativa social.

As lógicas específicas de um episódio comunicacional, de um dispositivo ou de um circuito são dadas pelo sistema de relações que se estabelecem, não só entre os participantes, mas entre todos os elementos pertinentes – objetivos, incidências do contexto e das interações sobre este, códigos e modos inferenciais acionados, tipos de produto em pauta, processos de cooperação e de tensionamento mútuo, sentido específico das diferenças em presença e como estas são direcionadas (BRAGA, 2017, p. 393)

Ao comentar a noção de dispositivos, Martino e Claro (2016, p.30) também falam desse aspecto relacional, ressaltando que o dispositivo atua “nos/com/por sujeitos” em um contexto específico, mas não se confunde com as subjetividades. “Elemento de produção e local de vivência subjetiva, o dispositivo não se configura como o próprio sujeito, mas com as possibilidades de subjetivação do poder. Dessa maneira, discurso, materialidades e ações estão no coração de um conceito”. Por isso os participantes são os mesmos, mas as disposições e comportamentos mudam.

Nessa mesma linha segue a interpretação de Signates (2015, p. 150), quando ele diz que o dispositivo é “algo de novo que forma rede, ou aquilo que possibilita a rede de uma nova manifestação de sentido, dentro da qual os sujeitos se inserem e ao mesmo tempo o colocam em funcionamento nas suas tentativas de comunicação”.

Assim, diferentemente do que ocorreu nas reuniões do Comitê, nesse episódio observei uma alta aderência aos rituais acionados pelo dispositivo interacional que chamo aqui de “reunião corporativa de *status report*<sup>11</sup>”. Não captei grandes ruídos ou rupturas no quadro: os movimentos de pergunta e resposta estavam sincronizados e bem calculados. Mais do que isso: estavam modulados, delimitados e regulados pelas relações hierárquicas dos participantes, que se mostravam muito conscientes de seus alinhamentos.

### **2.3 Reunião de trabalho com a consultoria**

---

<sup>11</sup> No jargão corporativo, denomina-se “status report” esse tipo de encontro em que os participantes relatam o andamento de atividades de um projeto. É uma prática amplamente utilizada nesse universo cultural.



No projeto de dez meses associado ao Programa Gestão de Clientes, a atuação da consultoria nos espaços da organização consistia em coletar o máximo de informações (documentais, entrevistas etc), além de envolver os funcionários no aperfeiçoamento e validação de protótipos, facilitando esse trabalho por meio do uso de metodologias e na condensação dos resultados para formatação de produtos entregáveis.

### 2.3.1. Forma e ambiência do dispositivo interacional

Um desses produtos era a Visão Única do Cliente (VUC), uma base de dados que unifica todas as informações consideradas relevantes para o relacionamento da empresa com seus associados. A reunião que participei e observei tratava da avaliação desse produto. O objetivo proposto oficialmente para o encontro era “analisar e contribuir com a proposta inicial desenvolvida pela consultoria”. Participaram dessa atividade 10 pessoas:

- Núcleo de gestão do Programa Gestão de Clientes:
  - Rogério - Líder do Programa [gestor]
  - Jairo - Gerente do projeto [gestor]
  - Clóvis - Consultor de projetos [não gestor]
  - Otávio - Analista de escritório de projeto [não gestor]
- Outros funcionários da empresa:
  - Pedro - Gerente de atendimento [gestor subordinado ao líder]
  - Eu - Analista de comunicação [não gestora]
- Equipe da consultoria externa:
  - Vanessa - Sócia da consultoria [gestora]
  - Bruno – analista da consultoria [não gestor]
  - Felipe – analista da consultoria [não gestora]
  - Bárbara – analista da consultoria [não gestora]

O que determinava a aderência de participação nesse fórum era a capacidade de contribuição do profissional, tanto em termos de conhecimento da profissão e de vivências profissionais dentro da organização ligadas ao tema a ser debatido, quanto em termos de alocação de horas de trabalho – quem estava ali já tinha sido indicado pelo seu chefe imediato. Por isso eu fui convidada, em nome da Comunicação, e também foi convocado o

gerente de Atendimento sob as mesmas premissas. Representávamos ali as áreas responsáveis pelo relacionamento com o cliente, e que também entendiam bem da arquitetura de informações da empresa. O restante dos participantes eram os organizadores internos (núcleo de gestão) e externos (consultoria) da iniciativa.

O encontro ocorreu em uma sala de reunião de pequeno porte. Couberam seis pessoas sentadas na mesa, então as demais ocuparam as cadeiras encostadas na parede, o que deixou a acomodação um pouco apertada. Não havia uma regra hierárquica ou símbolo de status aparentemente envolvidos na ocupação dos lugares: quem chegava primeiro se acomodava na mesa e quem chegava depois ficava no canto. Assim, núcleo de gestão, participantes das outras áreas e consultoria externa ficaram bem misturados, com exceção de Vanessa, a consultora sócia, e seu auxiliar, Bruno, que se sentaram na mesa, perto da projeção, para administrar os materiais da reunião.

### 2.3.2. Dinâmicas interativas

Com os participantes acomodados, Vanessa iniciou a interação levantando-se e agradecendo a presença das pessoas, explicando em seguida os objetivos daquele trabalho e o que as pessoas deveriam fazer. É o ritual de jogada de abertura que se repete nas interações observadas neste estudo, e que podemos extrapolar para o mundo social como um padrão vigente: um ato que marca o início de uma comunicação face a face de natureza mais formal que uma simples conversação, como são o caso das reuniões, palestras e conferências. Trata-se, na visão de Goffman (2012, p.332), das “observações introdutórias que fazem a ponte entre a ocasião social e o assunto em questão, e tendem a ser proporcionadas por um personagem bem conhecido após captar a atenção da plateia”.

Em seguida, Bruno, um dos analistas da consultoria (que estava ajudando nos preparativos da exposição de sua chefe) projetou na tela a proposta a ser discutida. Vanessa informou que o material era extenso, cerca de 50 slides, e que seria necessário “bastante foco” para analisá-lo no tempo de uma hora e meia da reunião. Era uma tentativa de contrair dos participantes os comportamentos adequados para aquela interação que iria se suceder.

Porém, já nos primeiros slides houve muitos comentários e perguntas acerca da proposta da consultoria, que vinham principalmente do núcleo de gestão do projeto (Rogério, Jairo e Clóvis), um indício de que os materiais não passavam primeiro pelo crivo desse grupo. Ela foi interrompida diversas vezes, movimento que possivelmente criou uma disposição nos

demais participantes em também questionarem o conteúdo apresentado. É um tipo brando de ruptura, de acordo com Goffman:

O modelo clássico e mínimo de ruptura do quadro por parte da plateia é aporrinhar com perguntas – uma forma de conduta mais fácil de encontrar do que analisar. Às vezes a aporrinhagem é tratada pelos atores como se não estivesse ocorrendo, como parte da pista de desatenção, como algo que acrescenta tensão à ocasião, mas não uma mudança abrupta em sua definição (GOFFMAN, 2012, p.516).

Em um determinado momento, por exemplo, Rogério (o líder) fez uma crítica a um ponto da proposta, endossada por Clóvis, que então foi rebatida por mim e por Pedro, o gerente de atendimento.

Rogério: “Tem muitas fontes de informação nesse modelo proposto. Tudo isso realmente diz respeito ao cliente, ou é mais ligado aos processos internos? Acho que uma parte do que está aí é interno, mesmo”

Clóvis: “Concordo. Tem coisa demais aí” [balançou levemente a cabeça]

Eu: “Olha, eu acho que está certo assim. Na verdade, estou até sentido falta de algumas coisas. Por exemplo, as informações de interesses, de stakeholders.

Pedro: “É verdade. Essas informações de interesses são úteis para nós, do atendimento”

*[e a discussão prosseguiu]*

Formou-se então, em torno deste núcleo de participantes, uma discussão acalorada sobre um único slide, debate que perdurou por alguns minutos e deslocou o restante do grupo, que apenas assistia a essa interação mais intensa.

Não captei gestos verbais e não verbais que transparecessem mal estar e descontentamento entre as pessoas. Porém, em muitas ocasiões, participantes falavam ao mesmo tempo e se interrompiam mutuamente. Foi quando a sócia da consultoria procurou retomar as rédeas da reunião.

Vanessa: “Pessoal, vamos procurar chegar a consensos! Temos que deixar claros os conceitos discutidos aqui para as outras pessoas [gestores, alta direção] que também vão apreciar a proposta”.

Rogério: “Isso! Vamos chegar a um acordo quanto a um critério a ser seguido. O que estiver dentro disso, fica, e o que estiver fora, sai”

Aos poucos ela conseguiu avançar com os slides até que, em um deles, eu comecei a apontar que estavam faltando informações. A sócia da consultoria tentou explicar que a inclusão destas não seriam pertinentes, porque não se aderiam à metodologia daquele produto, mas eu a interrompi para contra argumentar. Foi quando ela disse:

Eu: “Mas estão faltando as informações sobre votação e assembleia”

Vanessa: “Mas isso é importante para atender o cliente? Internamente, tudo é importante, são os processos da empresa, mas para entender o que o cliente quer...”

*[interrupção]*

Eu: “...é que saber o poder de voto dele é essencial para entender seu tamanho e influência, e...”

*[interrupção]*

Vanessa: “Por favor, deixe-me terminar de explicar, preciso concluir meu raciocínio aqui!”.

Eu: “verdade, desculpe!” *[balancei positivamente a cabeça, assentindo]*

O tom de fala de Vanessa, nesse momento, ficou mais incisivo, diferente do observado no restante de sua exposição. Eu, em reação, consenti ao pedido dela, expressando um ligeiro constrangimento:

Pode-se assinalar, nesse ponto, um tensionamento no código do microdispositivo de moderação, com uma breve desorganização do arranjo interacional, causada por mim, seguida de uma resposta punitiva que pôs fim ao equívoco, reestabelecendo a ordem. Goffman (2012, p. 463) chama esse tipo de situação de “experiência negativa”: “Quando o indivíduo rompe o quadro e percebe que o fez, muda subitamente a natureza de sua absorção e de sua crença”. É quando este se encontra momentaneamente em apuros, perdendo o domínio sobre a formulação de uma resposta viável. “Por um instante, fica absorto tanto na sua capacidade de manter um comportamento adequado, quanto na causa desta incapacidade”.

Com meu pedido de desculpas, saio da condição temporária de embaraço e retomo meu papel do quadro, ao mesmo tempo em que ratifico o papel de condução e moderação exercido por Vanessa. “Tanto para a pessoa que rompeu o quadro como para o observador, o desalojamento pode ser bastante momentâneo; mas até mesmo uma liberação momentânea do quadro pode permitir a cada um voltar a encaixar-se psicologicamente, sentindo-se mais à vontade que antes”, aponta Goffman (Ibid., 466).

Parece certo que os participantes que interrompiam ou engatavam longas discussões em um único slide (sendo que ainda faltavam muitos outros para serem apreciados) estavam testando ou forçando inferencialmente os limites do enquadramento. Descarto que tenha sido por erros de interpretação do esquema primário, já que muitas informações e combinados sobre a dinâmica interativa foram previamente pactuadas por Vanessa. Eu, por exemplo, estava consciente de que, em princípio, seria deselegante interrompê-la. Talvez tenha cedido ao impulso de quebrar essa regra do dispositivo no calor do momento, porque outros já tinham feito isso sem grandes consequências visíveis.

Assim, a oradora - e também mediadora das discussões - teve o script de sua atuação ligeiramente ameaçado por esses movimentos, mas fazia parte da manutenção de seu papel-personagem (GOFFMAN, 2012) não sucumbir a essas tentativas, pois ela era a autoridade de conhecimento naquele contexto, por deter e colocar em prática uma metodologia que a empresa contratou para o projeto. Daí gerenciar a aparência e maneiras (GOFFMAN, 1985) de sua fachada profissional, nessas interações com funcionários contratados, era uma questão de sobrevivência. Por isso a reação incisiva, que podemos considerar própria ao ator que está seguro de seu papel.

Vale também assinalar que, nessa sequência de atos, Rogério a certa altura saiu da posição de plateia ativa para auxiliar Vanessa, regulando a intervenção dos outros participantes. A cada questionamento e sugestão, ele prontamente arbitrava se aquilo seria descartado ou avaliado posteriormente, enquanto a consultora usava essa deixa para avançar ao próximo slide. A condição de líder do programa e também seu alto cargo (o maior da sala, entre os participantes internos) possivelmente foram elementos que ajudaram essa estratégia coordenada de “tomada de rédeas”.

Curioso notar que no Comitê da Mudança o alinhamento de Rogério era praticamente inverso. Naquele outro contexto, o orador-moderador era Marcos, que também estava com dificuldades em fazer avançar sua apresentação, mas ali era Rogério que o interrompia e o impedia de continuar, em vez de ajudá-lo (como ajudou Vanessa), até provocar uma reconfiguração no dispositivo interacional.

Ao cabo desses arranjos e estratégias, a Vanessa conseguiu passar a proposta na íntegra com o grupo, coletando as contribuições para o aperfeiçoamento. O tempo estourou em alguns minutos (pessoas da próxima reunião agendada naquela sala estavam batendo na porta), mas o objetivo foi plenamente alcançado.

## 2.4 Reunião executiva de alinhamento com a alta direção

Uma vez por mês a diretoria e a presidência realizam um encontro com todos os gerentes executivos, chamado de “monitoramento da estratégia”. Esse fórum é mediado pelo departamento de “estratégia e novos serviços”, ocasião em que apresentam indicadores de performance dos principais projetos e iniciativas da empresa. Além desses dirigentes de primeiro e segundo escalão, também participam alguns gestores de patente menor (os gerentes) e analistas que têm participação expressiva nesses projetos/iniciativas.

### 2.4.1 Forma e ambiência do dispositivo interacional

A mecânica da interação é parecida com a reunião de *status report* descrita no item 2.2: um profissional da área mediadora faz a apresentação dos tópicos e, para cada item, é reservado um espaço para o gerente executivo responsável reportar avanços ou justificar atrasos. Quem recebe essa comunicação é o corpo diretivo: o presidente e os quatro diretores, grupo que às vezes faz algum comentário ou endereça algum pedido, e em outras vezes não se expressa, apenas recepcionando as informações.

A interação ocorre na sala da presidência: um espaço mais amplo que as outras salas de reunião, com uma grande mesa oval. Na ponta se senta o presidente e, ao seu redor, os quatro diretores e diretoras – dois do lado direito e dois do lado esquerdo: uma convenção espacial ritualizada que se repete invariavelmente em todas as reuniões que conta com presença deles nesta sala. Os assentos reservados são, portanto, um marcador espacial de distinção de classe, como discutimos aqui anteriormente.

Ocupam os outros lugares da mesa os gerentes executivos que chegam mais cedo, pois não há lugar para todos. Quando todos estão ocupados, os demais se sentam em cadeiras enfileiradas nas paredes laterais. Também ocupam esses espaços secundários os analistas e gerentes (gestores com patente menor) – esses dificilmente ocupam os lugares principais.

As informações são projetadas em duas televisões de 98 polegadas dispostas lado a lado na frente da sala, diametralmente opostas ao lugar do presidente. Quando chega a vez de um gerente executivo fazer sua fala de reporte, este deve ficar em pé e se dirigir até a frente da sala, ao lado das televisões.

Ao todo, estavam presentes no episódio 19 pessoas. Para o estudo de caso, observei de maneira mais sistemática apenas o pedaço da reunião que tratou do Programa Gestão de

Clientes, ato de aproximadamente cinco minutos. A reunião durou, ao todo, cerca de duas horas.

#### 2.4.2. Dinâmicas interativas

O gerente da área de “estratégia e novos serviços”, Jairo, fez sua apresentação com dados gerais do monitoramento da estratégia, exposição que durou cerca de meia hora. Em seguida foi chamando um a um os gerentes executivos responsáveis pelos projetos a serem reportados à diretoria. Ao todo foram seis *reports*.

Quando chegou a vez de reportar o programa abordado neste estudo de caso, Rogério foi à frente e fez uma fala concisa. O cenário era favorável, pois não havia atrasos no projeto ou pontos relevantes de atenção, então ele pôde concentrar sua exposição em avanços e nas realizações mais recentes, apresentando um discurso positivo sobre o desenvolvimento das ações. Usou um tom de voz mais alto e grave, para projetar sua fala a todos os participantes: um comportamento exigido pelo dispositivo, já que o espaço era grande e não havia microfones disponíveis.

Algo que chamou atenção foi o nível de dispersão da plateia. No momento da fala do líder, contei oito pessoas mexendo no celular e outras quatro em conversas paralelas, ou seja, engajadas em canais sobrepostos de atividades – seja em caráter de ocultação ou distração.

O distraído mais notável foi o próprio presidente, Renato, que estava com uma postura desajeitada na cadeira, enquanto manuseava seu celular no momento da exposição. Convém lembrar que ele era formalmente o patrocinador (*sponsor*) da iniciativa na empresa. Em outras ocasiões mais solenes, como a reunião de abertura do projeto (abordada no item 2.1. desta dissertação), o executivo conclamou o engajamento de todos no Programa Gestão de Clientes, enunciado como prioritário para a organização.

Porém, seu gestual e comportamental neste outro fórum denunciava um cerco descompasso em relação a tal retórica. Sobre isso, vale destacar uma observação de Goffman (2012, p. 687) sobre a autorrevelação não intencional. “A doutrina associada com o quadro do comportamento real cotidiano diz que o ator tem um controle incompleto sobre sua expressão emocional. Ele pode tentar suprimir esta fonte de informação sobre si mesmo ou até falsificá-la, mas nisto ele nunca poderá ter pleno sucesso”.

Ao final da exposição de Rogério, não houve manifestação de nenhum membro da diretoria/presidência e tampouco dos outros gestores e analistas ali presentes. Porém, o

presidente se manifestou no *report* de outros quatro projetos, tecendo comentários ou realizando solicitações.

A não interação do alto escalão pode ter ocorrido porque os indicadores de performance do Programa estavam bons, não despertando pontos de atenção, ou ainda porque eles já tinham conhecimento prévio dos dados apresentados por Rogério, não sendo aquelas informações inéditas – hipóteses que não podem ser descartadas. Porém, a imagem que captei era de uma plateia pouco engajada e absorvida pela realização dramática (GOFFMAN, 1985) executada pelo líder do programa.

Quanto aos participantes com cargos menores, é relativamente comum naquele fórum não haver muitas manifestações, comentários e até mesmo interrupções, pois a lógica deste dispositivo interacional é extremamente regulada pela hierarquia: os gerentes executivos convocados devem reportar o que lhes foi pedido, ao passo que os diretores e o presidente se expressam livremente se julgarem conveniente (ou se reservam ao direito de não falar), enquanto os demais apenas assistem.

Há uma série de elementos arquitetônicos ditando esses limites de expressão: por exemplo, a sala mais ampla e sofisticada da empresa, demarcada como território oficial e de uso exclusivo da alta direção; a imponência dos móveis, percebida principalmente na grande mesa feita de madeira maciça envernizada e nas cadeiras ergométricas especiais; o sistema de iluminação que conta com mais de dez luminárias acionadas por comando eletrônico, muito superior ao que se experimenta nos outros ambientes de reunião; as duas tevês enormes também sincronizadas por comandos automatizados; o logo da instituição talhado em aço escovado prateado na parede frontal; e a posição física dos membros da diretoria na ponta da mesa, encarando frontalmente quem faz a exposição. Lá também é o único espaço de reunião que conta com serviço de copeira, que entrava na sala ao longo encontro para servir bandejas de água e café em recipientes de vidro e porcelana aos presentes (bem diferente dos copos descartáveis e máquinas de autosserviço disponíveis para o restante da organização), passando despercebida e, portanto, habitando tranquilamente a pista de desatenção.

Desses signos de distinção e símbolos de status de classe emanam uma poderosa linha de força na manifestação do dispositivo, sujeitando os indivíduos a uma dinâmica de comando e controle, uma vez que coloca em evidência o poder decisório absoluto do alto escalão, enquanto intimida eventuais manifestações ou quebras de um protocolo rígido de reporte por parte dos outros participantes.



## 2.5 Tensionamentos, transformações e resultados

Se nas reuniões do Comitê da Mudança, abordadas no capítulo 1, as manifestações eram mais espontâneas, pouco controladas e experimentais, um panorama bem diferente foi percebido nas reuniões de trabalho relatadas neste capítulo. Nas situações percorridas, foi possível observar dispositivos interacionais que operavam de maneira mais estável e regulada.

Os arranjos de interação presencial, nestes episódios, eram mais organizados e ensaiados, portanto menos livres do que os notados nas reuniões do Comitê. Por isso, os códigos tendiam a ser mais rígidos, com mais elementos rituais e cerimoniais. Os tensionamentos observados na aplicação dos códigos provinham, em boa parte, de “erros de produção do espetáculo”, para utilizar as metáforas Goffmanianas: uma sala apertada, falta de cadeiras para todos se sentarem, pessoas chegando atrasadas, o tempo da reunião que se esgotou.

Três tensionamentos chamaram mais a atenção, reforçando a premissa de Braga (2017) de que um processo comunicacional, ainda que tenha alto grau de sucesso, não deixa de ser imperfeito, às vezes canhestro e, sobretudo, tentativo.

São eles:

(1) a crítica da gestora Luana sobre o método da consultoria, na reunião de abertura do projeto: um momento mais sensível, mas que não resultou em ruptura do quadro, já que ela se manifestou dentro de uma janela previamente permitida e sua fala foi bem acolhida pelos receptores;

(2) a gafe contida no meu ato de interromper Vanessa no meio de uma explicação, em uma das reuniões de trabalho, problema de enquadramento que foi prontamente corrigido pelas próprias linhas de força do dispositivo manifestadas naquele episódio; e

(3) o desinteresse do presidente no momento em que Rogério reportava o andamento do projeto, considerado de alta relevância na organização, situação que passou uma mensagem contraditória na circulação de sentido naquele espaço social.

Ainda assim, o que se observou em termos de dinâmica interativa tendia ainda mais para o enquadramento teatral e menos para o jogo (como foi notado nas reuniões do Comitê), o que foi constatado pela presença de produções prévias, papéis e alinhamentos mais bem definidos e seguidos praticamente à risca, além de roteiros mais fixos de atuação e poucas aberturas para movimentos inferenciais. Por isso, notou-se um aumento expressivo no volume de atividades fora do quadro, principalmente no caso da reunião com muitos participantes (de

abertura do projeto), verificada nas pistas de desatenção e de ocultação – para onde foram canalizadas as manifestações a princípio “não autorizadas” naqueles arranjos institucionais.

Um operador chave para entender essas diferenças é o contexto comunicacional: enquanto na situação anterior a tentativa social girava em torno de discutir o que fazer, neste outro cenário a tentativa residia no fazer propriamente dito.

Vimos que o excesso de experimentalismos na primeira fase prejudicou a capacidade cooperativa dos participantes. Já nas reuniões de trabalho, as regras mais claras de atuação e, sobretudo, a linha de força hierárquica agindo de forma muito potente nos dispositivos, possibilitou um maior ordenamento nas interações, viabilizando a colaboração entre os indivíduos, seja para compartilhar informações ou ainda para criarem a várias mãos um produto (no caso, o protótipo da Visão Única do Cliente). Assim, as vias predominantes para resolução das diferenças foram as de negociação e de confluência.

Porém, é importante assinalar que os fóruns de reporte de atividades, por possuir um sistema de códigos muito rígido, não permitiam movimentos de expansão e inovação comunicativa na manifestação dos episódios. Os passos, excessivamente ritualizados, restringiam canonicamente os movimentos de pergunta e resposta, ação e reação. Neste ponto, pode-se afirmar – utilizando-se uma categoria interpretativa de Braga (2017, p.373) – que os códigos do dispositivo interacional tendiam ao “irreduzível”.

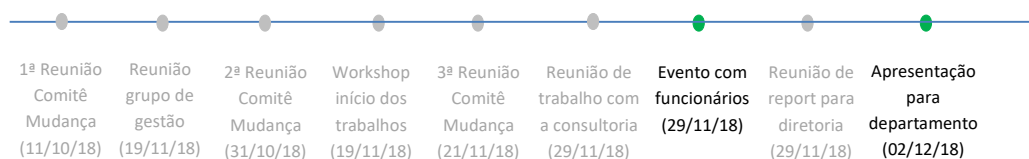
No que se refere à circulação de produtos e sentidos entre os dispositivos interacionais, destaco como relevante até aqui:

- (1) As mensagens-chave do Programa de Gestão de Clientes discutidas no Comitê da Mudança - ainda que mais proferidas pelo núcleo de gestão e não totalmente consensuadas com o RH e a Comunicação - apareceram nos enunciados realizados pelo presidente na reunião de abertura do projeto.
- (2) Os planos de comunicação, gestão da mudança organizacional e treinamento interno encomendados no Comitê da Mudança foram posteriormente elaborados, e depois acompanhados sistematicamente nas reuniões de *status report* do projeto, realizadas entre o núcleo de gestão, eu (comunicação) e Marcos (RH). Ainda que houvesse desentendimentos e ruídos entre os gestores, no plano pragmático as ações se desenrolaram a partir do trabalho dos analistas, sob a condução do líder do programa.
- (3) O comentário crítico de Luana em relação à metodologia da consultoria, realizado na reunião de abertura do projeto, foi discutido na terceira reunião do Comitê da

Mudança – vale lembrar que os dois fóruns aconteceram com uma diferença de poucos dias, no mês de novembro. O Comitê reconheceu a pertinência da colocação de Luana e pediu um ajuste na metodologia de trabalho da consultoria. A esses movimentos de saída e entrada entre os dispositivos, Braga (2017, p. 72-73) dá o nome de “escuta e retroação de sentido”. Ele diz que “na reiteração serial dos passos de um circuito, pode-se efetivamente observar reações dadas e fazer ajustes tentativos: a comunicação, nesse movimento, remonta de jusante a montante”.

No próximo capítulo, será abordado um outro tipo de interação face a face. Saímos do universo das salas de reuniões e migramos para outras espacialidades, como o auditório ou o local de trabalho de um departamento, ocasiões interativas em que se intensificaram a circulação de sentidos, como veremos a seguir.

### 3. EVENTOS PARA FUNCIONÁRIOS: CIRCULAÇÕES DE SENTIDO



Realizar eventos regularmente com os funcionários era uma prática comum naquela empresa. Estes aconteciam diversas vezes por ano, abrangendo uma miscelânea de temas considerados estratégicos para a organização. O local era sempre um auditório: ou o interno, do prédio, ou um externo montado em um hotel nas redondezas, dependendo da quantidade de pessoas confirmadas, uma vez que participar desses acontecimentos não era algo obrigatório e o funcionário tinha que se inscrever previamente.

Com a institucionalização do Programa de Gestão de Clientes no início do segundo semestre de 2018, e o posterior patrocínio formalizado pela presidência, as mensagens-chave e os acontecimentos ligados à iniciativa começavam a se tornar mais presentes na agenda da empresa. Isso pôde ser notado sobretudo a partir de novembro daquele ano, quando os temas e enunciados do Programa foram objeto de parte ou de toda a programação dos eventos internos.

A esta altura, os enunciados se consolidavam para começar a circular oficialmente nesses encontros maiores, ampliando seu alcance. Neste capítulo, vamos tratar especificamente de dois eventos: um realizado para toda a empresa e outro mais restrito, voltado para um departamento. Procurou-se avaliar as lógicas de manifestação do dispositivo interacional, assim como a circulação de sentidos que se apresentou na conexão com os dispositivos abordados nos capítulos anteriores.

#### 3.1 Evento sobre cliente e cultura de inovação

Uma vez ao ano o RH promove um evento interno para disseminar boas práticas culturais voltadas ao bom relacionamento com o cliente. Naquele ano de 2018, o departamento “emprestou” o espaço para a equipe de gestão do Programa Gestão de Clientes utilizá-lo em prol do projeto.

Depois de algumas discussões realizadas nas reuniões do Comitê da Mudança e em outras reuniões específicas, o RH, a área de Comunicação e o núcleo de gestão do projeto

formataram esse evento. A ideia era levar palestrantes de dentro e de fora da organização para discutir a cultura de inovação e sua importância para tornar a empresa mais voltada para a satisfação dos clientes.

Naquela altura, já havia acontecido três reuniões do Comitê da Mudança, e também o workshop de início das atividades, assim como algumas reuniões de trabalho com a consultoria; ao mesmo tempo em que três notícias sobre o Programa havia sido veiculadas na intranet e newsletter para funcionários. Assim, muitos dos enunciados sobre o Programa estavam ganhando corpo o suficiente para serem irradiados em espaços maiores, como eventos de auditório.

### 3.1.1. Forma e ambiência do dispositivo interacional

Cerca um mês antes, a área de Comunicação divulgou pela internet e por email a realização do evento, anunciando a programação. Tratavam-se de três palestras: uma voltada à gestão de clientes, realizada pelo sócio-proprietário da consultoria que estava auxiliando a empresa na implantação do Programa; e outras duas voltadas à cultura de inovação, sendo uma ministrada por um profissional da área de inovação uma empresa do setor de siderurgia; e outra realizada por um funcionário da casa, que trabalhava com projetos de inovação. Tais exposições foram seguidas por um debate, que contou com a presença desses palestrantes e de gestores da organização: o líder do Programa, Rogério, a gerente de Comunicação, Kelly, e o gerente de RH, Tadeu.

Os funcionários que se interessaram em participar se inscreveram eletronicamente, por meio da utilização de um aplicativo que carregava um formulário para inscrição. A área de RH, organizadora do evento, controlou a presença usando esse mesmo aplicativo. Como os participantes confirmados não passaram de 160, não foi necessário alugar um local externo. Daí, o evento aconteceu no auditório do condomínio, com aproximadamente esse número de pessoas na plateia, durando ao todo duas horas.

A espacialidade de um auditório é muito diferente da sala de reunião, e esse fator por si só muda radicalmente o “campo finito de significação” das interações, ou seja, “as premissas que sustentam a definição social de uma atividade, tanto na própria atividade quanto no alinhamento mental dos participantes” (GASTALDO, 2004, p. 112).

O auditório do evento era retangular, com uma porta lateral de entrada, possuindo oito fileiras horizontais de cadeiras dispostas lado a lado, todas viradas para a parte frontal do

espaço, além de dois corredores verticais para passagem. Na parte da frente havia um espaço vazio para o palestrante se locomover (funcionando, portanto, como uma espécie de palco); na parede central, um grande telão para projeção, além de uma mesa de apoio com um *notebook* (onde era carregada a apresentação), copo e jarra de água e microfones, posicionada abaixo do telão. Ainda na parte da frente, estavam dispostas seis poltronas, onde aconteceria o debate após as apresentações, e uma mesinha de centro. No canto lateral direito havia uma mesa de áudio e som, com um técnico contratado operando esses equipamentos, e no canto lateral esquerdo, uma mesa com água, café e bolachas para os participantes se servirem.

Goffman (1985, p.101) chama de “região” o lugar onde a representação acontece, sendo esta limitada por “barreiras à percepção”. O autor comenta que, em nosso mundo ocidental, as interações sociais ocorrem em regiões extremamente limitadas pelo tempo-espaço. Ele diz que a impressão e compreensão criadas pela representação “tenderão a saturar a região de duração de tempo, de modo que qualquer indivíduo colocado nesta multiplicidade ‘espaço-temporal’ estará em condições de observar e ser guiado pela definição da situação que a encenação alimenta”.

Ao analisar as interações sociais, Goffman faz ainda uma distinção entre “espetáculo” e “jogo”, ou seja, a estrutura de quadro teatral e a estrutura de quadro da conversação (GOFFMAN, 2012). Pode-se dizer que a comunicabilidade do espaço situa o acontecimento em algo que se aproximaria mais do “enquadramento dramaturgico” (WATSON, 2005), por conta dos ritos de encenação envolvidos em apresentações que geralmente acontecem neste tipo de lugar.

### 3.1.2 Dinâmicas interativas

Duas recepcionistas recebiam os participantes na porta do auditório, solicitando o comprovante de inscrição (ingresso) impresso ou eletrônico, validando-o por meio de um leitor de *QR code*, só então permitindo a entrada da pessoa no auditório. Esse processo era realizado um a um, portanto os participantes se dispunham em uma fila única do lado de fora da sala.

Após a entrada, as pessoas se acomodavam nas cadeiras, exceto na primeira fileira central, que se encontrava reservada para uso dos palestrantes, gestores convidados para o debate e a diretoria (um rito de diferenciação de status de classe já abordado no capítulo 2 desta dissertação). Alguns estavam de pé, conversando, enquanto outros se serviam de café,

água ou bolachas. Ao fundo, tocava uma música ambiente. Marcos, o consultor da mudança, estava na mesa de apoio mexendo no notebook, executando a atividade de abrir e testar a apresentação, o projetor e o passador de slides.

Quanto às movimentações iniciais que antecederam as exposições – ou seja, o que está para além dos parênteses externos da interação –, Goffman (2012) as entende como “tempo fora de quadro”. Estas, porém, são importantes para situar o indivíduo no esquema interpretativo, delineando as “bordas” do enquadramento.

Cinco minutos após o horário marcado para começar o encontro, quando o auditório já se encontrava relativamente cheio, Marcos fez um sinal para o operador de som, pegou o microfone e se dirigiu até o centro do palco. Neste momento a música ambiente cessa.

Marcos: “Boa tarde, pessoal. Vou pedir para vocês se acomodarem em seus lugares, para dar início ao bate papo de hoje”.

*[Pessoas que estavam em pé se dirigem às suas cadeiras. Conversas gradualmente cessam, até se estabelecer um silêncio na sala]*

Goffman (2012) chama essa ação interativa de “convenção episódica”: o marcador ou fronteira que indica simbolicamente o começo da atividade, sinalizando o início de uma série de representações. Ele observa que “os pressupostos que isolam uma atividade do ambiente externo assinalam as maneiras como esta se encontra inevitavelmente vinculada ao mundo circundante” (GOFFMAN, 2012, p.309). Nesse caso específico, a convenção é a de “observações introdutórias” (ibid., p.332).

Marcos realizou as falas de boas vindas e informativas sobre a programação do encontro, bem como apresentou os palestrantes para a plateia. Também fez uma fala de combinado, para que as pessoas não interrompessem os palestrantes com perguntas durante as exposições, dirigindo-se a eles apenas no momento do debate – neste momento, ninguém da plateia apresentou alguma objeção. Por fim, Marcos chamou ao palco o presidente da empresa, Renato, para fazer a abertura do evento. As falas do executivo funcionaram tanto como credenciais de patrocínio para aquela iniciativa organizacional, quanto para irradiar e dar peso aos enunciados chave do Programa Gestão de Clientes.

Renato: “Boa tarde, pessoal. Agradeço a todos vocês por deixarem seus afazeres para virem até aqui. Espero que hoje a conversa seja muito proveitosa!”

(...)

“Precisamos melhorar a vida do cliente para melhorar a vida da gente, é uma questão de sobrevivência. Mas não dá para mudar fazendo as coisas do mesmo jeito. Precisamos inovar, é algo que se tornou urgente!”

(...)

“A ideia hoje é tirarmos essas duas horas para pensarmos como a inovação pode orientar nossas práticas para o que o cliente precisa. É uma mudança de mentalidade! Vamos aproveitar o que esses caras têm a nos dizer e nos ensinar, ter *insights* com eles”.

Enquanto Renato falava, uma funcionária da área de Comunicação fazia registros fotográficos, percorrendo os espaços laterais e os corredores do auditório. Ela também tirou fotos dos outros palestrantes, movimentos que não perturbaram em nada o desenrolar daquela interação, já que a moça ocupava uma pista de desatenção do dispositivo interacional - algo que abordei no segundo capítulo deste trabalho.

A exposição do presidente levou cerca de cinco minutos, então ele desejou um excelente evento a todos, despediu-se e se retirou do auditório, não permanecendo para assistir as palestras. Marcos então voltou à frente do espaço, com o microfone na mão. Daí chamou o primeiro palestrante, Paulo, que era presidente da consultoria contratada para auxiliar a empresa no projeto de implantação do Programa. Ele começou fazendo uma brincadeira para “quebrar o gelo” com a plateia:

Paulo: “Obrigada pela presença de vocês, e por permanecerem acordados para me ouvirem... porque hoje é quarta-feira, né. Muitos aqui devem ter acabado de comer aquela feijoada, aí ficar ouvindo alguém falando e falando... dá um sono!”

*[risos de algumas pessoas]*

Então ele prosseguiu com sua apresentação, sincronizando suas falas com alguns slides projetados, que ele manejava com um controle de mão. O material de apoio usado por Paulo não tinha muito texto: o que se projetava eram mais imagens e frases de efeito ligadas ao contexto da palestra dele, que discorria sobre “satisfação do cliente”.

Paulo explorava muito bem os espaços, percorrendo toda a parte frontal do auditório. Olhava para integrantes da plateia em todas as direções, gesticulava e, por vezes, parava e colocava a mão na cintura. Sua fala era eloquente, com uma boa empostação de voz e postura corporal. Demonstrava, assim, bastante segurança em sua atuação.

Ao analisar a obra de Goffman, Gastado (2004, p.120) comenta sobre essa performance em palco presente nas interações presenciais, que se trata do “alinhamento da produção discursiva e linguagens (verbal/não verbal) do ator participante para o



gerenciamento da impressão em uma situação social”. Nesse sentido, Paulo acionava com maestria os “códigos para o alinhamento: tom de voz, postura, jeito de enunciar etc” (GOFFMAN, 1981, p.127).

Interessante notar que na primeira metade de sua exposição, que ao todo levou cerca de 30 minutos, o nível de atenção da plateia estava alto: quase não se ouvia conversas paralelas ou se via pessoas ao celular. Já na segunda metade da palestra, gradativamente o nível de atenção começou a cair. Em certo momento, Paulo fez uma brincadeira envolvendo o uso do celular, fazendo um gancho com o tema da apresentação, como uma forma sutil de chamar a atenção dos espectadores, resgatando momentaneamente sua atenção:

Paulo – “As novas tecnologias digitais são disruptivas, transformaram radicalmente tudo ao nosso redor, em questão de duas décadas. Nada é mais do jeito que a gente conhecia. Alteraram até a noção de tempo e espaço! Olha agora, por exemplo: quantas pessoas estão mexendo no celular? Eu vejo muitas daqui. Parece que estão aqui, neste auditório, mas na verdade estão em outro lugar!”

De onde eu estava sentada, percebi a presença de conversas ocultadas da pista principal, realizadas por meio de cochichos entre as pessoas sentadas próximas a mim, sem que fosse possível entender o que de fato estava sendo dito. Como discutimos no capítulo 2, essas atividades interativas secundárias, realizadas em canais sobrepostos à atividade de primeiro plano, são comuns em dispositivos interacionais face a face com códigos mais ritualizados e teatralizados. Em alguns momentos, era comum ver uma ou outra pessoa se levantando para se servir de bebida ou comida na mesa lateral, ou então para ir ao toalete, voltando em seguida para o seu assento – nesses casos, habitando a pista de desatenção do quadro.

Após Paulo encerrar sua fala, Marcos voltou à frente do auditório para anunciar o próximo palestrante, Túlio, o profissional da área de inovação da empresa de siderurgia. Ao ler o mini currículo do rapaz, Marcos se atrapalhou um pouco, pronunciando incorretamente o termo em inglês *innovation maker*. Ele gaguejou e pronunciou as palavras de maneira incorreta mais uma vez, desistindo em seguida da correção e prosseguindo com a leitura. Esta foi uma situação de “embaraço” (Goffman, 1956b) que comprometeu momentaneamente o gerenciamento de sua impressão (Goffman, 1985), sob a fachada de mestre de cerimônias do evento. Não percebi uma reação aparente da plateia, como risadas e comentários (mas pode ser que tenha ocorrido em uma pista de ocultação, longe dos meus ouvidos). Em Marcos,

também não percebi expressões corporais e faciais, ou titubeio no tom da voz ou ainda outros indícios que denotassem desconforto ou nervosismo.

Pode ser que tenha havido o “embaraço coletivo” (pessoalmente, senti-me assim por ele), mas, de qualquer forma, Goffman (1956b, p.267) aponta que às vezes “as pessoas preferem fingir que não perceberam o desconcerto”. O autor também diz que “quando a projeção do eu em uma interação está ameaçada, a pessoa pode disfarçar/ocultar os sinais de desconcerto/descontrole. Isso permite aos outros participantes prosseguirem como se o incidente não tivesse acontecido” (ibid., p.270). São táticas para reestabilização do dispositivo interacional face a face.

Após apresentar o palestrante, Marcos o chama à frente do auditório, passa o microfone para ele e se junta à plateia. O palestrante então inicia sua exposição:

Túlio: “Oi, pessoal, tudo bem com vocês? Deixa eu me apresentar aqui: meu nome é Túlio. Sou filho da Lea e tio do Pedro. Adoro ler e comer bem. Quando eu digo que gosto de ler, é sério! Leio quatro livros por mês. Amo conhecer lugares e fazer novas amizades... O que eu gosto mesmo é de pessoas!”

“Você sabe quem está aí do seu lado? Já falou ele ou ela hoje? O que ele faz, do que ele gosta? Vira pro lado, fala um oi, dá um abraço”

*[quase todas as pessoas – algumas desconcertadas/sem jeito – viram-se para cumprimentar a pessoa ao lado, com aperto de mão, beijo no rosto ou abraço]*

“Como é gostoso conhecer as pessoas, né. Passamos por tanta gente, sem falar com elas, esquecendo que união é tudo! Hoje, quem me faz ir para a empresa são as pessoas!”

Em vez da formação acadêmica, cargos e titulações, o palestrante optou por associar elementos da sua vida pessoal à identidade profissional. Ele vestia camiseta, calça jeans e tênis, vestes bem diferentes das usadas pelo palestrante anterior, que trajava camisa e calça social com sapatos de couro. Túlio também começou sua fala enfatizando que “gosta de pessoas”.

Esses elementos de apresentação da persona corporativa emulam características que estariam ligadas aos modos de ser e agir da cultura do vale do silício (Schradié, 2017). Durante toda a exposição, o gerenciamento da impressão realizada por Túlio parecia se preocupar com a manutenção da fachada do “profissional de inovação”, que necessita desafiar os paradigmas mais tradicionais do mundo do trabalho. Para Goffman (1985) é quando as

perspectivas cultural e dramática se encontram, de forma que as representações de um papel são guiadas pelos pressupostos de uma cultura em voga.

Assim prosseguiu Túlio com sua exposição, que captou um alto nível de atenção da plateia – a maior parte das pessoas estava prestando atenção, quase não se via os manuseios nos celulares ou conversas paralelas. Até que, em um determinado momento, uma de suas falas soou como um “fora”, provocando uma explosão de risos na plateia, ocasionando assim uma ruptura de quadro, ou tensionamento nos códigos do dispositivo. Em sua exposição, ele estava elencando todos os elementos que uma “cultura corporativa de inovação” deve ter. Até que...

Túlio: “...coisas como espaços colaborativos, permissão para usar *coworkings*, horário realmente flexível e *home office*... bem, isso é bem básico, nem precisa falar! Não tem como pensar em inovação sem essa liberdade!”

*[plateia começa a emitir muitas risadas]*

*[pessoas começam a fazer comentários, falando ao mesmo tempo]*

Sandro *[funcionário de tecnologia presente na plateia, em voz alta]*: “Há! É muito básico, né. Mas estamos muito longe de ter isso aqui!”

*[mais ruídos de pessoas falando]*

Na estrutura de uma comunicação face a face, Goffman (2012) identifica um cenário comum em que o participante da interação faz um enquadramento equivocado da situação, por não conhecer todos os elementos do contexto ou não ter acesso a informações chave. “São casos em que o fluxo ordinário da atividade enquadrada falha e o indivíduo encontra-se isolado, pelo menos momentaneamente, do envolvimento confirmatório em seu mundo”.

É o que parece ter acontecido com Túlio, que não pertencia àquela organização e, portanto, não sabia de um acontecimento relevante ocorrido alguns dias antes. A empresa havia feito uma premiação das melhores ideias de inovação sugeridas por funcionários e julgadas por um comitê de gestores. Uma das sugestões premiadas havia sido justamente a de se implantar *home office* na empresa. Porém, quando se levou a ideia para a diretoria, esta foi recusada sem maiores explicações, gerando um certo descontentamento entre os funcionários. Por isso a plateia reagiu tão ruidosamente. Inclusive, a pessoa que fez o comentário em voz alta era o dono da ideia.

Ao perceber a reação da plateia, Túlio fez uma leve cara de espanto, arregalando um pouco os olhos, e soltou uma risada um tanto perplexa. Daí não falou mais nada sobre o

assunto, simplesmente mudando para o próximo slide. Prosseguiu a apresentação naturalmente, sem abalo aparente, até o final de sua palestra. A plateia, por sua vez, também foi se aquietando aos poucos. Como diz Goffman (1956b, p.267) a esse respeito, “há um esforço (inclusive clamado pelos outros) para que o participante desconsertado oculte sinais de descontrole, se reestabelecendo”.

Quando sua palestra finalizou, ele se despediu e tomou um lugar na primeira fileira, enquanto Marcos voltava para frente com o microfone para anunciar o próximo palestrante, um funcionário de tecnologia da própria empresa, Leandro. Este se apresentou e se portou de maneira semelhante ao palestrante anterior. Os trejeitos e aparência eram parecidos: roupas despojadas<sup>12</sup> e apresentação introdutória mais humanizada, ressaltando aspectos da vida pessoal:

Leandro: “Oi, pessoal! E aí, como vocês estão? Muitos de vocês já me conhecem daqui! Eu sou o Leandro e trabalho na área de desenvolvimento de novas aplicações. Mas e aí, quem é o Leandro?”

*[na tela, ele projeta um slide com a frase: “do Ceará para São Paulo, de São Paulo para o Mundo!”]*

*[risos na plateia]*

Leandro: “Sou surfista, pai da Manu e fabricante de cerveja artesanal”.

Os slides que ele utilizou em sua exposição estavam carregados de memes, fazendo com que as pessoas dessem constantes risadas. E assim seguiu sua exposição, onde apresentou casos internos de inovação em desenvolvimento na empresa, contou sobre a sua vivência em um evento de inovação que participou em Boston, EUA, além de compartilhar algumas experiências do curso de pós-graduação em inovação que ele frequentava. A apresentação dele foi curta, cerca de 20 minutos, e tinha esse tom divertido, o que conseguiu envolver bem a plateia. Notei poucos movimentos de dispersão. É possível que houvesse uma simpatia maior do público, por ele pertencer à empresa há anos e conhecer bastante gente.

Após concluir sua apresentação, Leandro se despediu dos espectadores e se retirou para o seu lugar na plateia. Então Marcos voltou à frente, agradeceu todas as palestras realizadas e anunciou o início do debate, onde a plateia poderiam direcionar perguntas aos palestrantes e aos gestores convidados. Então os palestrantes Paulo, Túlio e Leandro, bem

---

<sup>12</sup> A empresa havia abolido há cerca de quatro anos a obrigatoriedade de trajes sociais para o trabalho, permitindo o uso de roupas mais casuais. Entretanto, boa parte da empresa – principalmente os homens – costumavam usar camisa social e sapatos. O hábito de vestir calça jeans, camiseta e tênis era mais comum entre os funcionários de tecnologia da empresa ou pessoas mais jovens, abaixo dos 30 anos.

como os gestores Tadeu (RH), Kelly (Comunicação) e Rogério (líder do programa), vieram à frente e se sentaram nas poltronas que estavam de frente para o público.

Kelly tinha o papel de moderadora, então pegou um dos microfones que estavam na mesinha de centro, em frente às poltronas, e fez as falas introdutórias, estipulando os combinados com a plateia:

Kelly: “Oi, pessoal! Boa tarde! Agora vamos fazer aqui um pequeno debate sobre tudo que acabamos de assistir. Não sei vocês, mas eu adorei as coisas que eu ouvi nesta tarde, me botaram para pensar! Os conteúdos foram muito bem pensados e preparados... muito rico e provocativo, os palestrantes estão de parabéns!

*[Paulo, Túlio e Leandro agradeceram]*

Kelly: “Temos 30 minutos para perguntarmos o que quisermos sobre gestão de clientes e inovação. As questões podem ser direcionadas tanto para os palestrantes, quanto para os gestores que estão aqui presentes. Para fazer a pergunta, basta levantar a mão, se identificar, fazer sua pergunta e dizer para quem ela se destina. Daí a Carla [receptionista que estava na porta] levará o microfone aí. Quando se passarem os 30 minutos, encerrarei as rodadas de perguntas, ok?”

*[Silêncio. Ninguém na plateia apresentou objeção]*

Kelly: “Bem, é isso. Então vamos começar!”

Assim, 12 pessoas fizeram perguntas para os palestrantes, sendo quatro formuladas pelos gestores que estavam nos sofás (uma foi feita por Tadeu, uma por Kelly e duas por Rogério), e as outras foram realizadas por funcionários presentes na plateia. A mecânica interativa aconteceu como o previamente combinado: as pessoas faziam as perguntas uma de cada vez, levantando a mão, recebendo o microfone, identificando-se e anunciando tanto a pergunta quanto o destinatário. Nesta parte específica do encontro, percebi o foco atencional diminuindo: diversas pessoas conversavam com seus colegas ao lado enquanto o debate se desenrolava. Algumas se retiraram no meio das perguntas, deixando o auditório, o que aumentava os ruídos externos ao acontecimento, como passos e barulho de porta abrindo e fechando.

Quem mais recebeu perguntas foi Túlio (profissional de inovação da empresa de siderurgia), que respondeu sete questões; seguido por Leandro (funcionário de tecnologia da organização), que respondeu três; e Paulo (sócio-proprietário da consultoria), que respondeu outras duas. Os gestores não receberam perguntas. Porém, Rogério e Tadeu pediram licença em duas ocasiões para complementar e adicionar comentários às respostas de dois palestrantes (Túlio e Paulo), porque os tópicos tocavam em pontos críticos do dia a dia da empresa.

De todo o transcorrer do debate, opto por jogar luz em uma pergunta específica que desestabilizou um pouco a dinâmica do dispositivo, já que foi uma sequência interativa que trouxe de volta a “saia justa” ocorrida na apresentação de Túlio. Sandro, o funcionário que teve a ideia premiada (e, ao mesmo tempo, rejeitada) de implantar *home office* na empresa, levantou a mão e se manifestou:

Sandro: “Oi, meu nome é Sandro, trabalho na área de tecnologia. Minha pergunta é para o Túlio” *[pausa]* “Túlio, o que *home office* e inovação têm a ver? Que conexão você faz entre essas duas coisas?”

*[Túlio pega o microfone na mesinha de centro]*

Túlio: “Obrigado pela pergunta, Sandro. Bem, acho que tem a ver com mobilidade, sabe? Para inovar em algo, precisamos de liberdade, da troca de ares. Eu, pelo menos, preciso! Alguns trabalhos exigem a presença física no escritório, mas boa parte, não. Então porque precisamos ficar presos na estação de trabalho? Eu, por exemplo, tenho minha mesa lá na empresa. Mas em alguns dias eu prefiro ficar em casa, trabalhar de lá. Um dia por semana eu vou para algum *coworking* e nem levo computador! Eu circulo, converso com as pessoas, faço tipo uma pesquisa exploratória. Se você só preenche planilha, vai ser substituído logo. Precisa fazer relacionamentos... é assim que você tem *insights!*”

*[Tadeu, gerente de RH, pega um microfone na mesinha de centro]*

Tadeu: “Queria fazer também um comentário em cima da pergunta do Sandro, posso?” *[olhando para Kelly]*

Kelly: “Claro, Tadeu! Bora lá!”

Tadeu: “Bem, sobre o *home office*, né. A gente precisa entender que, aqui na empresa, estamos passando por uma transição cultural, não é da noite para o dia. Teve a ideia do horário flexível combinado com o *home office*, o prêmio... foi muito bom, só que não passou neste momento. Mas calma. A administração da empresa ainda é um pouco conservadora, mas isso vai mudando com o tempo, é um processo. Tem que respeitar o tempo da organização, entendeu?”

*[Sandro, que ainda estava com microfone na mão, replica da plateia]*

Sandro: “Beleza! Eu tenho paciência!” *[em leve tom de riso]*

*[risos vindo da plateia]*

Sobre tal diálogo, vale observar que (1) a diretoria não estava presente naquele momento: o presidente já havia se retirado e outros diretores não tinham comparecido ao evento, o que permitiu com que o gestor da RH se expressasse possivelmente com mais franqueza, ao dizer, por exemplo, “que a administração ainda é um pouco conservadora”. (2)

É possível que Sandro também tenha se sentido mais livre para se expressar por conta dessa ausência da alta direção, tanto da primeira vez, quando disse que a empresa “estava muito longe disso” (horário flexível/*home office* como condições básicas de uma cultura de inovação), como da segunda vez, quando reagiu em tom um pouco debochado, dizendo que “tinha paciência” para esperar a o tempo da empresa. Pergunto-me: se a diretoria estivesse presente, as falas de Tadeu e de Sandro teriam sido essas, ou seriam mais comedidas?

Ao cabo dos 30 minutos, Kelly pegou o microfone e anunciou o fim do debate, passando a palavra para Marcos, que fez as falas finais de despedida, agradecendo a presença de todos. Essa foi a convenção episódica de fechamento da interação principal, o parêntese de encerramento (GOFFMAN, 2012). Porém, atividades secundárias de bastidores continuaram acontecendo depois desse marcador temporal: algumas pessoas da plateia vieram cumprimentar os palestrantes, enquanto pequenos grupos de amigos se reuniram em volta da mesa lateral para bater papo, servindo-se de comida e bebida.

Na observação do episódio, foi possível apreender que a processualidade desse dispositivo interacional, que chamarei aqui de “evento interno corporativo”, acionou códigos e rituais que criaram uma disposição mais passiva nos funcionários. A dinâmica interativa, por si só, já limitava bastante os turnos de fala de quem não estava no palco.

Por mais que as empresas tenham o hábito de nomear esse tipo de encontro como “workshop”, “discussão” ou “debate”, dando uma impressão semântica de participação, o que acontece na prática é quase o oposto: o espaço para conversa e a troca é geralmente reduzido. A maior parte do tempo (no caso desse evento, dois terços) é reservada para uma comunicação feita em via de mão única, por meio de exposições realizadas por oradores com credenciais e autoridade de discurso: em geral um especialista ou alguém com um cargo alto na hierarquia.

À plateia resta praticamente escutar e esperar o final da apresentação, para então ter direito a um breve momento em que é permitido fazer algum comentário ou pergunta. Porém, a espacialidade do auditório é um tanto intimidadora para essa manifestação: levantar a mão e pedir o microfone para falar algo no meio de mais de 150 pessoas é uma ação que requer certa coragem do funcionário. Exige cálculo e cuidado quanto o que vai ser dito, com qual finalidade e para quem.

Assim, enunciados apresentados em eventos internos como esse tendem a funcionar como convocações, anunciando práticas e comportamentos que a empresa espera que os funcionários incorporem em suas condutas e atitudes no dia a dia, como aponta Prado (2013).

Também é esperado que os funcionários absorvam tais enunciados sem muitas objeções, pelo menos não explicitamente, dentro da visibilidade que o dispositivo permite.

Entretanto, há de se convir que o palestrante Túlio, sem querer, expôs uma contradição enunciativa naquele ambiente cultural: a empresa que convoca os funcionários para serem inovadores, disruptivos ou, na fala do presidente, “fazer as coisas de um jeito diferente”, é a mesma que, conservadoramente, rejeita práticas de trabalho consideradas inovadoras no mundo corporativo, como o horário flexível e o *home office*. O próprio fato de premiar a ideia e depois recusá-la é uma contradição, assim como é contraditório enunciar que os movimentos inovadores são urgentes, inevitáveis e que a sobrevivência da empresa depende disso, ao mesmo tempo em que enuncia que “a alta direção é conservadora e precisa de um tempo para se transformar, não é de uma hora para outra”.

As intenções formais do evento eram expandir e intensificar a circulação do enunciado convocatório: “a empresa precisa obter a alta satisfação dos clientes, e isso será alcançado por meio de práticas inovadoras”. Porém, como aponta Vera e França (2017, p.75), é na dimensão da experiência e no plano do sensível do acontecimento que é possível de fato “identificar os elementos que constituem nossas interações com os outros seres humanos e também com todo o restante do mundo da vida cotidiana, entrecortada pelo inesperado, pelo episódico, pelo emergente que irrompe, desorganiza e (re)organiza o social”.

A exposição da contradição não era esperada. Ao contrário: as diretrizes do Programa Gestão de Clientes e a bandeira da inovação já estavam bem patrocinadas pela alta direção e devidamente prescritas aos funcionários, e talvez por isso a diretoria entendeu que não era necessário emprestar o peso de sua presença ao longo de todo o encontro. Porém, o imprevisto aconteceu e não foi bem contornado do ponto de vista institucional, de modo que a linha de força hierárquica se tornou insuficiente para coibir as reações contra discursivas. Assim, abriu-se uma brecha para que um participante desafiasse os códigos daquele dispositivo, por meio de tentativas inferenciais (BRAGA, 2017).

Como observam Martino e Claro (2016, p.30) são as linhas de força de um dispositivo que criam as formas de visibilidade responsáveis por definir a produção e circulação de subjetividades em um determinado momento. Outras forças, para além da hierarquia, incidiram naquela interação e permitiram a disputa entre um enunciado oficial e um contra enunciado – ambos viriam a circular na organização a partir desse acontecimento.



## 3.2 Apresentação para departamento

Uma das ações previstas do plano de comunicação do Programa Gestão de Clientes era realizar apresentações itinerantes em todos os departamentos da empresa. A partir de novembro de 2018, a cada quinze dias a equipe do projeto visitava uma área, apresentando para os funcionários ali presentes informações sobre o projeto e, principalmente, mensagens chave sobre relacionamento com o cliente e cultura de inovação. Observei uma apresentação que eles realizaram em dezembro daquele ano para o departamento de *service desk* e infraestrutura de tecnologia.

### 3.2.1 Forma e ambiência do dispositivo interacional

Para realizar o encontro, a equipe de gestão combinava previamente a visita com o gestor, com a reserva de uma hora da agenda dos funcionários. Marcos, o consultor da mudança, preparava a ambientação minutos antes do evento, instalando uma tela em uma das paredes do departamento visitado e preparando a projeção dos slides. Rogério, o líder do Programa, era quem realizava a apresentação, enquanto Jairo e Clóvis (gestor e consultor de projetos, respectivamente) acompanhavam a exposição como ouvintes.

Os funcionários recebiam o convite do evento pelo aplicativo de agenda do email, sendo obrigatória a participação, uma vez que esta já havia sido acordada previamente com o gestor da área. As pessoas assistiam a exposição da própria mesa de trabalho: as que estavam posicionadas de costas viravam suas cadeiras para visualizar a apresentação. Rogério realizava suas falas em pé, ao lado da parede que carregava a projeção, praticamente no meio das pessoas.

Os departamentos naquela empresa costumavam ser abertos nos andares, sem divisórias. Porém, esta área de tecnologia que recebeu a visita era a única que ficava em uma sala fechada, porque abrigava equipamentos caros e servidores que necessitavam de refrigeração extra, daí a configuração espacial um pouco diferente do restante da organização.

A apresentação foi realizada na parte da frente da sala, que era retangular e abrigava 36 estações de trabalho, dispostas em três fileiras com um corredor central de passagem. As mesas não eram individuais: havia ao todo seis bancadas coletivas de trabalho, comportando seis lugares – três de um lado e três do outro (ou seja, em cada bancada as pessoas se sentavam lado a lado em duas fileiras, uma de frente para a outra).

Aquele departamento, em específico, realizava um café da manhã mensal de duas horas, então o gestor aproveitou aquela ocasião para realizar o encontro. Assim, havia também no local uma mesa com comidas e bebidas trazidas pelos próprios funcionários.

### 3.2.2 Dinâmicas interativas

A primeira hora do encontro foi reservada para o café da manhã, funcionando como uma atividade antecessora ao parêntese externo do encontro. Os funcionários, o gerente da área, representantes do Programa (Rogério, Marcos, Jairo e Clóvis) e eu ficamos em pé em volta da mesa de café, batendo papo e se servindo dos comes e bebes. Alguns funcionários passaram parte desse tempo em suas mesas, mexendo no computador ou falando ao telefone.

Findado esse momento de confraternização, e depois que Marcos preparou a projeção, o gerente do departamento, Edvaldo, foi à frente da sala e pediu a atenção de todos:

Edvaldo – “Oi, pessoal! Um minutinho aqui da atenção de vocês. Vamos dar agora uma pausa no café para ouvir do Rogério informações importantes sobre o [Programa] gestão de clientes”.

*[as pessoas prontamente saíram de perto da mesa de café, voltando para suas estações de trabalho e acomodando-se nas cadeiras]*

Edvaldo – “Nós queremos mudar o jeito que a gente se relaciona com o nossos clientes. Mais do que isso! Queremos mudar o jeito de enxergar as coisas aqui. É uma mudança cultural grande. Queremos ser nota 9 [na pesquisa de satisfação], vem coisa bacana por aí! O Rogério vai explicar isso melhor para nós”

Edvaldo então passou a palavra a Rogério, momento em que o foco de atenção da plateia permaneceu alto:

Rogério – “Oi, pessoal. Bom dia! Obrigado por receber a gente aqui! Sei que o dia a dia é corrido, muita coisa para fazer... então parar tudo para nos escutar é um esforço. Obrigado pelo tempo de vocês”.

O líder do Programa iniciou sua apresentação fazendo uma brincadeira:

Rogério – “Quem aqui quer ganhar um tênis agora, de graça? Quem quer levanta a mão!”

*[todas as pessoas levantaram a mão, porém muitas o fizeram de maneira tímida, levantando apenas o dedo indicador, sem levantar o braço todo]*

Rogério – “Agora eu digo para quem levantou a mão que o tênis é tamanho 35 *[só havia uma mulher na sala, a maioria era homem, e possivelmente*

*quase ninguém ali calçava esse número]* e você tem que retirar pessoalmente lá no depósito central da loja, em Macapá. E aí, quem continua querendo?”

*[ninguém levantou a mão]*

*[silêncio]*

Rogério – “É disso que queremos falar. Nem sempre o que achamos que é bom, é bom mesmo para o cliente. Qual é a necessidade dele? Quanto ele calça? Onde ele mora? Como vamos entregar esse brinde? Precisamos começar a pensar do ponto de vista do cliente. Esse é a grande razão de ser desse projeto... revisar tudo o que a gente faz, redesenhar e mudar a mentalidade para começar a ter essa cabeça”

Rogério – “A ideia hoje é fazermos mais um bate papo. Então, se alguém quiser perguntar alguma coisa ou fazer qualquer comentário, é super bem-vindo. Pode me interromper a qualquer momento, tá?”

Rogério prosseguiu sua palestra apresentando os objetivos formais da iniciativa, escopo do projeto, organograma de papéis e responsabilidades, cronograma, marcos de entrega e etc. Suas falas duraram cerca de 50 minutos. Em momento algum ele foi interrompido pelos funcionários, ninguém dirigiu perguntas ou comentários.

Notei, por outro lado, um baixo nível de atenção da plateia, que se comportava de maneira muito dispersa, principalmente depois de transcorridos 20 minutos de exposição. Dos 35 profissionais da área, seis estavam trabalhando normalmente, sem prestar atenção na exposição. Duas pessoas chegaram a atender telefonemas – nesses casos, baixaram o tom de voz, em uma tentativa de não atrapalhar o encontro. Após o início da apresentação, quatro pessoas simplesmente voltaram suas cadeiras para a estação de trabalho, permanecendo de costas para Rogério. Havia bastante ruído de falas paralelas, cliques de mouse e digitação em teclados. Outras pessoas dividiam sua atenção entre assistir apresentação e olhar “discretamente” os e-mails, ou fazer alguma outra atividade no computador ou celular.

Aqui temos uma situação um tanto paradoxal: o dispositivo requer um alto envolvimento da plateia, já que a apresentação é institucional e acordada com o chefe do departamento, que está ali presente patrocinando a ação – logo, “pegaria mal” ignorá-la; só que, ao mesmo tempo, tal dispositivo interacional compete com outros que coexistem naquela espacialidade, e também exigem envolvimento. Aquelas mesmas pessoas são pagas e cobradas para resolver emergências de trabalho que se apresentam no mesmo espaço, ao alcance dos olhos e das mãos, piscando nas caixas de email e visores dos telefones.

Goffman (2012, p.424) observa que os quadros implicam expectativas de um tipo normativo sobre até que ponto e com que intensidade o indivíduo deve se engajar na interação

organizada, o que ele chama de “envolvimento prescrito”. Ele comenta que “durante qualquer torrente de atividade, os participantes normalmente não só adquirirão um sentido do que está ocorrendo, mas também ficarão (em certo grau) espontaneamente envolvidos, cativados, fascinados”. Esse grau varia conforme o limite imposto pelo quadro, mas em alguns casos podem ocorrer situações de envolvimento excessivo ou insuficiente. Podemos dizer, assim, que a espacialidade e comunicabilidade daquele lugar provocou a segunda opção, ou seja, os participantes não conseguiram se engajar plenamente na esfera do encontro.

Em alguns momentos da apresentação, entre uma fala e outra de Rogério, o gerente do departamento, Edvaldo, fazia alguma observação ou comentário adicional que captava um pouco mais a atenção da plateia.

Edvaldo – “Olha o tamanho da mudança, gente!”

Edvaldo - “Queria dar o exemplo das solicitações de configuração dos servidores dos clientes externos que chega para a gente. Se fizermos isso que o projeto está propondo, o cliente vai abrir menos chamado e vai sobrar mais tempo para realizarmos coisas mais relevantes para a empresa”

Edvaldo - “Olha que bacana! Parece que não, mas temos um papel aqui importante na infraestrutura. Ajudar empresas do outro lado, para ajudar a economia e ajudar a sociedade!”

Rogério finalizou sua exposição e agradeceu a atenção dispensada pelas pessoas. Edvaldo, então, tomou a palavra:

Edvaldo – “Vocês viram todas essas informações e devem estar se perguntando: e o que eu tenho a ver com isso? Olha, a gente tem tudo a ver. Nós somos a base de tudo, nós fornecemos a infraestrutura para as coisas funcionarem. Essa infra tem que ser de alta qualidade, tem que dar todas as condições para as áreas atenderem muito bem o cliente externo. A infraestrutura impacta todos os indicadores: de qualidade, de monitoramento, de desempenho.

Rogério – “Alguém tem alguma dúvida, alguma pergunta ou sugestão?”

*[ninguém se manifestou]*

Rogério – “Então, mais uma vez, obrigado a todos!”

Edvaldo – “Parabéns para você e sua equipe, Rogério. Contem com a gente aqui, tá?”

Com a apresentação finalizada, Marcos retirou os equipamentos, então Rogério e a equipe de gestão do projeto se retiraram da sala e daí as pessoas voltaram para os seus

afazeres, virando suas cadeiras e retornando para o alinhamento postural de atividade de trabalho.

Nesse episódio, vale observar que a figura e a atuação de Edvaldo foram cruciais para as tentativas comunicacionais envolvidas naquele contexto. Os funcionários ali presentes tinham um perfil muito técnico: cuidavam da infraestrutura tecnológica física, como cabeamento, servidores, redes, sistemas de telecomunicações etc. Aquela discursividade, portanto, estava longe da realidade deles, uma vez que o departamento não se relacionava diretamente com os clientes externos da empresa. Então Edvaldo, na terminologia teatral de Goffman (1985), integrava a equipe de atores da interação, ao lado dos representantes do Programa. Ele auxiliava Rogério a todo tempo na construção dos enunciados, fazendo a mediação das mensagens para aquele ambiente cultural específico da organização.

### **3.3 Tensionamentos, transformações e resultados**

Nas reuniões do Comitê da Mudança, o dispositivo interacional possibilitava uma intensa disputa na construção dos enunciados em torno do Programa Gestão de clientes, por meio de códigos e dinâmicas que propiciavam conversações menos formais. Já nas reuniões de trabalho, essas disputas começam a ficar mais neutralizadas na manifestação de um dispositivo de outra natureza, em que a organização hierárquica e as formalidades se fizeram mais presentes, estabilizando assim os discursos oficiais sobre o programa.

Dada essa trajetória, chega o momento da realização do evento para os funcionários em auditório, e também as apresentações itinerantes nos departamentos. Com os enunciados mais consolidados e pactuados entre atores chave desse processo - a alta direção, a liderança e a equipe de gestão do Programa, os gestores de Comunicação e de RH, os funcionários que estão trabalhando diretamente no projeto e a consultoria contratada -, surge a necessidade de mobilizar toda a organização.

Assim, os dispositivos interacionais atrelados a esse novo contexto e urgência comunicacional apresentam uma lógica ainda mais distinta: a de irradiação de discursos convocatórios, com a finalidade de engajar os funcionários em novos modelos de conduta e trabalho. Por isso, a exibição e encenação em auditório de uma nova fachada profissional representada por Túlio, apresentando-se como o profissional de inovação de uma outra empresa que trazia diferentes referências culturais.

No que tange às dinâmicas internas do dispositivo, estas foram mais marcadas pela lógica de enquadramento teatral, como se discutiu anteriormente. A estrutura apontada em

Goffman (1985) de cenário-aparência-maneira fica ainda mais evidente em acontecimentos como palestras e apresentações.

Tanto no evento quanto na exposição itinerante, o ator ou equipe de atores – no caso, os palestrantes – gerenciavam a impressão de sua fachada, negociando com seu “eu” a fórmula pessoa-papel (GOFFMAN, 1985) para execução de suas performances. Como afirma Goffman (2012, p.273), nesse tipo de representação “o corpo e o gestual funcionam como tela e escudo dos sentimentos e pensamentos internos”. Quanto aos funcionários que participaram tanto do evento quanto da apresentação, estes perfomaram de fato como plateia, pois os códigos dos dispositivos não abriam muito espaço para tentativas comunicacionais ativas, limitando os momentos e turnos de falas.

Exceto por uma ou outra situação de tensionamento, pode-se dizer que os códigos normativos desses dispositivos foram preservados na manifestação dos episódios - o que Watson (2004), citando Goffman (1985), nomeia como lealdade e disciplina dramáticas na adesão às normas sociais envolvidas em uma interação em público.

Envolver presencialmente e sujeitar a subjetividade de 160 pessoas em um único foco narrativo é algo que passa longe de ser uma interação “espontânea”, por mais que seja difícil à primeira vista detectar uma estrutura de sustentação. Para que tantas pessoas compartilhem do mesmo esquema interpretativo, os códigos do dispositivo devem ser mais inflexíveis, limitando as faixas de atividade inferencial. Como aponta Gastaldo, ao comentar Goffman:

uma sociedade tem de embeber suas situações sociais com cerimoniais e com sinais rituais facilitando a orientação dos participantes uns com os outros. Deve usar os limitados recursos “visuais” disponíveis nas situações sociais para contar uma história. Deve transformar acontecimentos de outra forma opacos em uma forma facilmente legível. E confia nos mesmos mecanismos básicos: display de intenções, mapeamento microecológico da estrutura social, tipificações aprovadas e externalização gestual do que deve ser tomado como resposta interior (GASTALDO, 2004, p.117)

Ainda assim, como se nota nas análises desses episódios, as disposições dos indivíduos e os acontecimentos não estão ao inteiro controle dos dispositivos, que são testados e transformados nas singularidades de cada contexto. Como diz Yamamoto (2013, p.103), o fenômeno comunicacional tem “natureza processual, não estruturalizável; logo, é provisório e mutante”. Assim, mesmo com toda a preparação prévia envolvida na organização de um evento, escolha antecipada de porta-vozes e ensaios de fala, houve brecha para que uma contradição discursiva viesse à tona (a questão do *home office*) diante dos olhos de uma

centena de funcionários, criando espaço para novas interpretações e ressignificações aos enunciados vigentes do Programa.

Nesse ponto do estudo de caso, quando tais enunciados chegam ao alcance de toda a organização, pode-se notar uma complexidade na apropriação dos sentidos, algo difícil de ser captado na observação participante de um episódio. Como cada um na plateia recepcionou, por exemplo, a sequência enunciativa “precisamos com urgência de uma postura inovadora” (presidente)”, seguida por “a administração é conservadora e precisa de um tempo para assimilar a mudança” (gestor de RH) e, finalmente, “eu tenho paciência” (funcionário que teve sua ideia inovadora rejeitada)? Na apresentação itinerante, o que significou a ausência de perguntas e manifestações dos funcionários, mesmo quando se abriu espaço para isso? Desinteresse? As mensagens eram abstratas demais para eles, e de fato estavam distantes de sua realidade concreta, mesmo com a mediação do gerente da área? Aquele grupo não atribuiu importância aos enunciados? Ou enquadraram a situação como “ordens vindo de cima”, que deveriam ser apenas absorvidas sem questionamentos?

Braga (2006, p.28) enfatiza que, quando se trata da produção e recepção de sentidos, o que importa mais é a circulação posterior à recepção. “O sistema de circulação interacional é essa movimentação social dos sentidos e dos estímulos”. Explorando o conceito de circulação formulado por Fausto Neto (2010), Braga destaca ainda que os receptores são ativos e, portanto, “a circulação passa a ser vista como o espaço do reconhecimento e dos desvios produzidos pela apropriação”, ocorrendo, portanto, na diferença entre as lógicas dos processos de produção e recepção de enunciados.

Como aponta França e Lopes (2007, p.77) o acontecimento oferece ricos elementos para apreender os sentidos sociais produzidos, que circulam a partir de uma determinada ocorrência, gerando “diferentes sentidos materializados em variadas formas discursivas, oralizadas (como bate-papos na parada de ônibus) ou impressas em imagens e palavras veiculadas pela mídia”.

A produção de sentidos iniciada no Comitê da Mudança, e depois testada e reajustada nas reuniões de trabalho, passam então pela experiência sensível desses encontros em maior escala e com participantes mais heterogêneos, gerando uma multiplicidade de apropriações, para então circularem em novos e variados contextos dentro daquela organização. É o que Braga (2017, p.51-52) chama de “fluxo adiante”. Para além da relação imediata produtor-recepção, “importa o fato de que este último faz seguir adiante as reações ao que recebe”. De

acordo com o autor, os produtos materializados em uma interação tornam-se matéria flexível para novas interações.

No próximo capítulo discuto um pouco mais esse fluxo, englobando na análise algumas circulações periféricas e de bastidores, o que permitirá uma visualização mais completa do circuito de comunicação que se formou em torno do Programa.



## **4. ARRANJOS, RESISTÊNCIAS E A FORMAÇÃO DE UM CIRCUITO**

Trago a seguir algumas situações e contextos adicionais que ajudaram a entender em algum grau as apropriações e reações aos enunciados do Programa Gestão de Clientes. Também insiro esses elementos em uma perspectiva mais ampla, tecida em conjunto com os dispositivos interacionais analisados até aqui, para se desenhar uma visão do circuito de comunicação que se formou em torno da iniciativa no período abarcado pelo estudo de caso.

### **4.1. Interações fora das cenas observadas**

Como vimos, existem as interações dentro da cena, e há também aquelas que estão fora ou por trás dela – acontecimento tão importantes quanto as situações principais para entendermos como os produtos de saída dos dispositivos circulam e se retroalimentam, alavancando enunciados em detrimento de outros em um dado ambiente cultural.

O campo de apreensão proporcionado pela observação participante, nesse sentido, é limitado: foi possível captar alguns indícios de atividades em pistas de ocultação nos episódios que presenciei, mas foi impossível alcançar a totalidade do que Goffman (2012, p. 291) chama de “apartes e conluios”, que geralmente ocorrem tanto em estruturas de quadros de conversação quanto teatrais, já que “esses atos são cuidadosamente protegidos e modulados para permitir que se mantenha a impressão de que todos os participantes estão dedicando de maneira igual à ação”. Isso pode acontecer tanto nas delimitações espaciais-temporais da cena, quanto fora dessas fronteiras evidenciais: por exemplo, em momentos e locais anteriores ou posteriores ao acontecimento.

Como integrante do Programa Gestão de Clientes, participei ou percebi a presença de interações em outros dispositivos, de natureza mais informal, em acontecimentos que estavam para além dos episódios abordados neste estudo de caso, porém intimamente ligados a eles. Optei por trazer algumas dessas situações para a análise, ainda que não tenham sido observadas sistematicamente na pesquisa de campo, para que fosse possível uma visão mais abrangente do circuito de comunicação que se constituiu em torno do Programa. Contudo, não há a pretensão de representar a completude do circuito, uma vez que as situações e as redes de circulação dos produtos extrapolam substancialmente o que foi possível apreender neste estudo.

#### 4.1.1 Conversas em torno do Comitê da Mudança

De outubro a dezembro de 2018, observei três reuniões do Comitê da Mudança. Como a dinâmica interativa dos encontros era marcada por muitas discussões e disputas, tais acontecimentos geravam contatos extraoficiais entre os participantes. Era possível perceber alguns vínculos que se formavam a partir de prováveis conversas externas ao dispositivo principal. Rogério (líder do Programa) e Jairo (gestor de projetos), por exemplo, chegavam para as reuniões muito alinhados: posicionavam-se de maneira parecida para os temas e se auxiliavam nas argumentações, algo que sugeria uma espécie de aliança. Kelly (gestora de Comunicação) e Tadeu (gestor de RH), ao decorrer das reuniões, também construíam, gradativamente, uma convergência de visões, unindo-se nas críticas e oposições aos enunciados do Programa, algo que possivelmente foi costurado em conversas apartadas do Comitê.

Em novembro daquele ano, eu e Kelly (minha gestora) nos reunimos para alinharmos algumas atividades internas da área – uma conversa rotineira que tínhamos mensalmente para reportar andamento de tarefas e redefinir prioridades. Em dado momento, quando se chegou ao tópico do Programa Gestão de Clientes, tecemos comentários sobre problemas na gestão da mudança organizacional, apontando deficiências na condução dos trabalhos do Comitê da Mudança. Alguns dias depois, na 3ª reunião do Comitê, Kelly dirigiu críticas incisivas a Marcos (consultor de mudança organizacional), cobrando plano de ação, método e iniciativas estruturadas, como vimos no capítulo 1.

Em uma outra ocasião, Rogério me chamou para um café. Durante a conversa, me fez uma série de pedidos de comunicação interna, bem como solicitou auxílio na organização do evento que seria realizado um pouco mais a frente com os funcionários, sobre cliente e inovação. Por que ele me chamou, em vez de fazer as solicitações diretamente a minha gestora, como prevê o rito corporativo? Uma possibilidade seria porque Kelly, a gerente de Comunicação, mostrava-se resistente ao Programa naquele momento, então se aproximar da subordinada, que tinha uma certa autonomia na execução de atividades, poderia ser uma estratégia para contornar a resistência, obtendo o apoio da área.

Nas reuniões do grupo de gestão (capítulo 2), fórum onde eram solicitadas e cobradas tarefas relacionadas ao Programa, participavam quase todos os membros do Comitê da Mudança, exceto Tadeu e Kelly - justamente os gestores que apresentavam algumas ressalvas às ações do Programa. A justificativa oficial para o não convite era “que a pauta do encontro era muito operacional para o nível deles”. Porém, o líder do programa e o gerente de projetos

também tinham cargos de gestão e estavam lá. Talvez fosse uma tática para conseguir com mais facilidade as ações de Comunicação e RH necessárias para o Programa, obtendo-as diretamente dos executores (eu e Marcos), esquivando-se, assim, de Kelly e Tadeu.

Esses prováveis arranjos de aparte podem ter auxiliado o avanço do Programa, que precisava do impulso da comunicação interna e da gestão de pessoas. Assim, a iniciativa seguiu em frente ganhando força e visibilidade na empresa, mesmo com gestores chave sendo divergentes. É possível que Kelly e Tadeu tenham percebido essas possíveis manobras, mas talvez tenham deixado-as transcorrer por conta do patrocínio formal do presidente ao Programa.

Lima e Baldissera (2007, p.112), comentando Foucault (2018), lembram que comunicação exige relação e que esta é sempre relação de força, e portanto, de disputa. Dessa forma, “os sujeitos são agentes do/no processo comunicacional, em tensão dialógico-recursiva. Como forças em relação, ao construírem e disputarem sentidos no/pelo processo de comunicação, os sujeitos também transformam e são transformados por suas alteridades”.

No evento interno para os funcionários, Rogério, Kelly e Tadeu estavam lado a lado nas poltronas do debate, direcionando perguntas para os palestrantes. A imagem dos três juntos, diante da plateia, não transmitia divergências, pelo menos não aos olhos do público. Em algum momento neste percurso, tais gestores tiveram que negociar, em algum grau, essas diferenças, ou ao menos a aparência de uma convergência em torno do Programa.

#### 4.1.2 Bastidores do evento com funcionários

Como mencionado no capítulo 3, o departamento de RH fazia, havia alguns anos, um evento anual para discutir relacionamento com o cliente. Ao mesmo tempo, o Programa Gestão de Clientes precisava de um dispositivo como esse para transmitir suas mensagens chave para toda a empresa. Durante aquela conversa que tive com Rogério (líder do Programa) no café, ocorrida para discutir ideias de comunicação do Programa, sugeri que ele “tomasse emprestado” esse evento do RH, convidando Tadeu e Kelly para atuarem como porta-vozes. Rogério gostou da ideia: possivelmente porque, além de ser uma boa oportunidade de comunicação institucional, também era uma boa estratégia de relacionamento, sendo um meio de aproximação com os dois gestores reticentes.

Como eu era responsável pelo plano de comunicação, fiz as mediações entre os atores envolvidos para concretizar a ação. Conversei com a minha chefe, Kelly, que aprovou a iniciativa; e em seguida formalizei a sugestão para Tadeu, que topou ceder o evento para o

Programa, contanto que a área dele (RH) organizasse o encontro e a área de Comunicação formatasse a programação. Desenvolvi então uma proposta e chamei uma reunião com Tadeu e Marcos (o consultor da mudança) para fecharmos o formato: foi nesse fórum que definimos quem seriam os palestrantes e temas a serem abordados, e também decidimos fazer o debate no final, colocando na frente da plateia tanto os palestrantes quanto os gestores Rogério, Tadeu e Kelly, esta última atuando como moderadora das perguntas.

Fiquei responsável, ainda, por preparar previamente os palestrantes com informações sobre o evento e expectativas de conteúdo. Também redigi as notícias e chamadas que foram veiculadas nos canais internos de comunicação da empresa.

Outra definição importante foi estabelecer a participação do presidente na abertura do evento. Ele faria algumas falas de impacto, reforçando as diretrizes do Programa. Era comum, nessas ocasiões, a área de Comunicação assessorá-lo com um “roteiro de falas”, onde eram sugeridos tópicos de discurso. Como eu trabalhava para o Programa, redigi esse documento e entreguei-o ao executivo dois dias antes do evento. Porém, faltando cerca de meia hora para o encontro começar, o presidente chamou Rogério em sua sala, provavelmente para confirmar essas mensagens chave e/ou buscar complementos. Pude visualizar o movimento porque eu sentava perto da sala do executivo.

Até aqui, é possível perceber como a produção de sentidos é complexa e começa antes do acontecimento. Trata-se de um enredamento delicado de múltiplos interesses e subjetividades. Nesse sentido, Baldissera (2018, p.126) assinala que “a visada interacional da comunicação é uma tentativa de valorizar os efeitos da circulação nos intercâmbios entre os atores sociais”.

Assim, de acordo com o autor, a empresa se constitui como um ambiente privilegiado para investigar esse viés interacional. “São espaços de intensas disputas de interesses e um constante jogo de estratégias construídas e reconstruídas o tempo todo pela/atraves da comunicação”, aponta. Destacando o dinamismo desse jogo, ele ainda acrescenta que “é através dos processos de comunicação que elas [as estratégias] se potencializam, uma vez que a comunicação propicia espaços de interação entre organização e atores sociais” (idib., p.126). É justamente o que esses bastidores parecem revelar.

Em relação às atividades fora de cena, vale destacar ainda uma conversa ocorrida logo após o encerramento do encontro, quando os funcionários deixaram o auditório e voltaram

para suas mesas. Fiz esse trajeto com dois colegas de uma outra área, que me contaram no caminho suas impressões. Compartilho<sup>13</sup> algumas delas abaixo:

*Colega 1 – Eduardo:*

“Esse Túlio [o palestrante externo que falou sobre inovação] é alguém de fora, falando de um universo de fora. Nós não somos como eles, o ambiente [do setor de energia elétrica] é regulado, cheio de normas”

“A pergunta que o Sandro fez sobre o *home office*... o Tadeu [gestor de RH] respondeu bem, vai. Não é mesmo para agora, é difícil fazer isso aqui, não é assim”.

“A inovação... isso ainda é só um discurso aqui na empresa. Quando se depara com a realidade, aí a diretoria logo se ‘defende’ e diz: ‘não estamos preparados’”

*Colega 2 – Jeremias:*

“A inovação é algo horizontal, feita pelos indivíduos. Mas aqui, eles querem impor de cima para baixo. Lembra do *kick off* [o workshop de início dos trabalhos, abordado no capítulo 2]? ‘Vocês têm que inovar!’, tipo uma ordem!”

“Concordo [com o Eduardo], a inovação aqui é falácia, é discurso”

“*Home office* não é para todo mundo, isso é natural nas empresas. Mas aqui a leitura é rígida: ou é para todos, ou não é para ninguém. Por isso não passou.

“Inovação é correr risco, é dar a cara a tapa. Isso não dá aqui. Se censura muito, ninguém quer se arriscar, principalmente a diretoria”

“Lá no *kick off* a consultora falou: ‘esquece a regulação!’. Imagina o tanto de resistência que eles vão enfrentar aqui?! Os gerentes executivos são contra, mas escondem, não é aberto. Eles não vão dar condições para os de baixo inovarem”.

“É discursivo mesmo. Na empresa anterior que eu trabalhava, o presidente foi lá, pegou o *headphone* e sentiu na pele o que era atender o cliente. Bem diferente daqui, né”

Não pretendo fazer uma análise de recepção das mensagens, nem tampouco da conversação. Exponho essas falas apenas para demonstrar como os produtos de saída do dispositivo “evento interno para funcionários” alimentam a produção de novos sentidos no dispositivo interacional “conversa de corredor”. É como aponta Braga (2006), quando diz que a circulação reside nas diferenças entre o que se produz e o que se apreende. São os

---

<sup>13</sup> Eles permitiram que eu compartilhasse os diálogos neste trabalho, contanto que não relevasse a identidade deles. Pedi autorização para anotar e transcrever as falas em 29/11/2018. Os nomes reais foram preservados.

participantes das interações que movimentam os sentidos a partir das suas apropriações, fenômeno que acontece para além das fronteiras da cena interativa.

Ao mesmo tempo, é o episódio interativo que desencadeia tudo isso. Como observam França e Lopes (2017, p. 76), "é no acontecer que as estratégias cognitivas dos sujeitos-força podem ser (re)conhecidas e, assim, as estratégias de interação redimensionadas/redirecionadas, sempre que necessário". Elas também ressaltam que, "na mesma medida, [o acontecimento] evidencia a existência de espaço de negociação (resistências, competências, dúvidas etc.) entre o que é dito e o que é internalizado pelos sujeitos em interação comunicacional".

#### **4.2. O circuito de comunicação em torno do Programa**

Em uma organização, as pessoas interagem acionando modelos interacionais disponíveis naquele ambiente cultural. Realizam, inferencialmente, suas tentativas comunicacionais individuais, dentro dos limites permitidos por aquele modelo, ao passo em que também ocorre, mais amplamente, a tentativa social de comunicação (por exemplo: cooperação entre departamentos em uma empresa). Todos esses elementos se conectam pela via do dispositivo interacional, acionado na manifestação do acontecimento interativo, tendo sua dinâmica pautada pelo contexto e singularidades do episódio. O dispositivo é o que concretiza a interação, tirando-a do plano da virtualidade, ao mesmo tempo em que a interação é o que concretiza o dispositivo, que é afetado e transformado a cada acontecimento que o aciona. É, portanto, algo que se articula e se desarticula no espaço social, como aponta Braga (2018).

Em um dado contexto organizacional (neste caso, a mudança no modelo de gestão da empresa e o Programa Gestão de Clientes), e em determinado momento histórico, os dispositivos interacionais também se articulam entre eles. Das dinâmicas interativas ocorridas nas interações em um episódio, emergem enunciados construídos pela disputa de sentidos, pelas negociações das diferenças entre os participantes e na tensão entre a produção e a apreensão das mensagens. É dessa teia que surgem os produtos de saída, as narrativas possíveis diante do jogo interativo - no caso das interações presenciais, podem ser as memórias de um acontecimento adicionadas às apreensões e reações de cada participante. Tais narrativas começam a circular, alimentando outros dispositivos em outros episódios, movimento que modifica enunciados anteriores, e também faz surgir novos. Tem-se então a formação de um circuito de comunicação, em fluxos de ida e volta, já que diversos episódios

podem acionar o mesmo dispositivo: as reações de um acontecimento voltam para reajustar estratégias e enunciados em outros.

Essa noção de circuito é desenvolvida por Braga (2017) em sua heurística comunicacional. Para ele, os dispositivos interacionais se conectam e operam em processos de “escuta”, “fluxo adiante” e “reatroação”.

Percebemos, então, um fluxo comunicacional contínuo e adiante que dinamiza passagens de resultados entre dispositivos interacionais de ação frequente. Após a apropriação dos sentidos de uma mensagem originada em qualquer ponto da sociedade [no caso aqui, a empresa], seus captadores/apropriadores podem sempre pôr em circulação no espaço social sua resposta. (...) Eventualmente, no conjunto da circulação e pelo embaralhamento cultural dos múltiplos circuitos, as ideias, proposições, imagens, posições polêmicas e tendências expressas se reforçam, se contrapõem, desaparecem ou retornam (BRAGA, 2017, p. 47).

Especificamente sobre a escuta e retroação de sentidos, ele ainda acrescenta:

...pela importância de sintonizar a recepção, pelas delicadezas de ajuste de endereçamento (nunca exato, sempre disperso e tentativo), alguma coisa retroage, “modificando” a interação e seus resultados a partir das expectativas sobre sua recepção e pela repercussão destas expectativas na configuração das falas. Cada “momento” da circulação, por antecipar os seguintes, procura se adaptar previamente a estes.

Com base nas dinâmicas de interação vistas nos dispositivos investigados até aqui, e na interligação entre eles, descrevo a seguir como estes se articularam formando um circuito:

#### 4.2.1 Das reuniões do Comitê para as reuniões de trabalho

Em agosto de 2018, o presidente anuncia formalmente a criação do Programa Gestão de Clientes em um evento para funcionários, apresentando Rogério (que era gerente executivo da área de Atendimento) como líder da iniciativa. A partir desse anúncio, nasce a urgência de transformar a instituição do Programa em algo concreto na empresa. Para tanto, é necessário o envolvimento de outras áreas, principalmente aquelas que criam discursos e narrativas dentro da organização: a Comunicação e o RH. É nesse contexto que se aciona o dispositivo interacional “reuniões intequipes”, com o objetivo de mobilizar esses atores para acordar as estratégias e as mensagens de comunicação institucional que deveriam ser produzidas.

A dinâmica interacional, no âmbito desse dispositivo, é tumultuada. O líder e seus aliados não conseguem plenamente a cooperação da Comunicação e do RH, e no meio desse impasse ainda há um moderador que parece perdido no meio do fogo cruzado: tem o papel

formal de conduzir as interações, e no entanto está impedido de executar a função. Quem o impede é o líder, que percebe as resistências dos outros gestores e, na ânsia de disputar ou negociar os enunciados, acaba atravessando e silenciando o participante organizador dos encontros. Na queda de braço incide também um dispositivo secundário, a “conversa privada de bastidor”, em que alianças são feitas para impor os enunciados ou resistir a eles. Porém, por conta da linha de força hierárquica vinda do patrocínio do presidente, os enunciados ditados pelo líder do Programa acabam prevalecendo como mensagens oficiais, ainda que alguns deles tenham sido reformulados a partir das objeções do RH e da Comunicação.

Enquanto ocorrem essas disputas e negociações no interior do Comitê, começam a ser realizadas as atividades práticas do Programa com a chegada da consultoria contratada. O workshop de início dos trabalhos (*kick off* do projeto) conta com a presença maciça da diretoria e do presidente, que abre o encontro enunciando, em tom convocatório, as mensagens chave forjadas no Comitê. Assim, o produto de saída daquele dispositivo alimenta esse, “reuniões de trabalho”, o qual se estabelece a partir da lógica organizativa imposta pela hierarquia.

Com mais participantes envolvidos, colaborando para o Programa de diversas áreas da empresa, já não há mais tanto espaço para objeções aos enunciados, pelo menos não no regime de visibilidade que o dispositivo permite. Mesmo assim, reações detectadas no dispositivo “reuniões de trabalho” retroagem para o de “reunião intequipes”, como pôde ser notado no questionamento de uma gestora, durante o workshop de início do projeto, que posteriormente virou pauta de discussão na 3ª Reunião do Comitê da Mudança.

#### 4.2.2 Das reuniões para os eventos

Com os enunciados mais negociados entre os atores chave e bem patrocinados pela alta direção, é chegada a hora de irradiá-los para toda a organização, pois um importante objetivo do Programa diz respeito à mudança cultural. Para tanto, torna-se ainda mais necessário o apoio dos gestores de Comunicação e de RH, algo que não havia sido plenamente obtido. Então soluções de negociação começam a ser engendradas pela via do dispositivo “conversa privada de bastidor” entre mim e o líder do Programa, o que resultou na minha atuação como mediadora entre os gestores e o posterior empréstimo do evento interno de clientes (RH) para o Programa, bem como a cessão de recursos para a realização e divulgação deste (Comunicação).



Mais uma vez, quem abre o evento é o presidente, ocasião em que repete os enunciados convocatórios elaborados em dispositivos anteriores, além de agregar novos, resultantes de interações realizadas em dispositivos como “roteiro preparatório de porta-voz” e, em especial, “conversa privada de bastidor”, acionado no breve encontro realizado entre o executivo e o líder do Programa, minutos antes de sua exposição.

Daí prossegue o evento interno realizado para tratar de cliente e inovação, ocasião em que diversas mensagens sobre os dois temas – principalmente o segundo – são transmitidas aos funcionários, que por sua vez não têm muito espaço para negociações ou respostas explícitas, já que a dinâmica dispositiva limitava a expressão da plateia. Ainda assim, instala-se uma brecha para que o produto interacional de um outro circuito – a premiação de ideias promovida pela empresa dias antes – circule junto com os enunciados convocatórios sobre inovação, gerando uma produção de sentido contraditória entre as mensagens. Um dos funcionários, ligado à questão, aproveita-se da brecha para reagir, expondo tal contradição, suscitando por sua vez uma reação do gestor de RH, o que complexifica ainda mais os sentidos.

Tanto a lógica do dispositivo interacional “evento para funcionários” quanto a do dispositivo “apresentação para departamento” tendem a inibir resistências e oposições abertas - neste último, a plateia foi bem passiva. Nem por isso, elas deixam de acontecer. O próprio fato de os funcionários de tecnologia mostrarem-se pouco interessados na exposição sobre o Programa poderia ser interpretada como um tipo de resistência. Esta foi percebida também em outros dispositivos, como a “conversa de corredor”, em que colegas de trabalho criticam ou colocam em dúvida a intenção da empresa de inovar suas práticas.

#### 4.2.3 Das reuniões e eventos para outros circuitos

Assim como o dispositivo “conversa privada de bastidor”, o “conversa de corredor” é um importante conector entre dispositivos, chegando até a atravessar diferentes circuitos de comunicação face a face dentro de uma empresa. Este faz avançar estratégias e comunicações tentativas não permitidas em outros dispositivos interacionais, com códigos mais rígidos e regidos pela linha de força hierárquica. Colocou para circular, por exemplo, impressões resultantes de uma situação de “duplo-vínculo” (BATESON, 1956 apud LIMA; BALDISSERA, 2007) transmitida pela direção da empresa: o presidente primeiro enuncia que “precisamos urgentemente inovar” e em seguida o gestor de RH enuncia, no mesmo episódio interativo, que “a administração é conservadora e a inovação leva tempo, é preciso esperar”.

Sobre esse ponto específico, Baldissera (2007, p. 117) comenta que tais mensagens de duplo vínculo não podem ser discutidas ou identificadas abertamente, ainda que, de forma implícita, definam o estilo de gestão de uma empresa. “A lógica do ‘duplo-vínculo’ mostra que os dirigentes, muitas vezes, falam uma coisa, mas fazem outra”. E onde os participantes de uma organização reagem a essas contradições? São nesses dispositivos mais “opacos”, que ocorrem por trás das cenas, como discutimos neste capítulo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foucault (2018) diz que a História é feita de batalhas. São das disputas cotidianas e das relações de poder que discursos nascem, crescem e se tornam “verdades” em detrimento de outras narrativas possíveis, entrando posteriormente em choque com novos discursos em uma guerra sem fim pela construção e, sobretudo, pela transformação contínua da realidade humana. As estratégias, táticas e lutas travadas em cada acontecimento se engendram em diferentes níveis, fios condutores e redes para tecer aquilo que entendemos como “real” em um dado espaço social, em um determinado tempo histórico.

Tais disputas ocorrem por meio de um jogo encadeado de ações e reações realizadas pelos atos comunicacionais dos indivíduos que estão sempre “em relação” interdependente e intersubjetiva, produzindo sentidos que circulam, se chocam ou se somam no fluxo incessante e multifacetado dos acontecimentos. Por conta dessa complexidade, investigar o interior de uma organização, em um contexto específico e num período delimitado de tempo, pode ser uma boa estratégia para entender como esses movimentos comunicacionais acontecem.

O presente estudo de caso colocou uma lupa em um breve momento de uma organização do tipo empresarial, vivenciado por um grupo de pessoas envolvido em uma iniciativa institucional da empresa. Observando por três meses alguns acontecimentos relacionados a tal iniciativa, foi possível apreender – em algum grau, jamais na totalidade – como as dinâmicas interativas ocorreram dentro das particularidades daquele ambiente cultural, no contexto singular da experiência vivenciada por aqueles indivíduos.

A investigação focalizou os encontros presenciais que aconteceram em variados formatos, de reuniões até um evento em auditório, passando por conversas informais entre colegas de trabalho. A conjunção das noções de dispositivo interacional (Braga, 2017) e de enquadramento (Goffman, 2012) viabilizou uma referência teórico-metodológica imprescindível para observar e interpretar sistematicamente os episódios.

Na dimensão empírica do estudo de caso foi possível confirmar, primeiramente, que os participantes de uma organização se expressam e agem dentro de possibilidades delimitadas e determinadas por uma ordem social. Elementos de dominação e de poder se manifestam nas linhas de força presentes em cada dispositivo interacional, sujeitando a pessoa a adotar comportamentos “adequados” ao que pede a situação.

O macrodispositivo social “empresa” carrega normas, regras, pressupostos éticos e códigos institucionais que operam nessas delimitações e sujeições. Nesse sentido, a hierarquia

é o principal elemento de controle: regula expressões, estipula os ritos, incide na definição dos quadros e organiza disciplinarmente as interações.

Essa lógica pode nos levar a pensar que os enunciados vigentes, organizacionalmente estipulados, tendem a ser estáticos no funcionamento de uma empresa; daí só restaria às pessoas seguir o que foi prescrito. Porém, é o acontecimento de comunicação – metamorfoseado e imprevisível – que coloca a estrutura em movimento, ao acionar um dispositivo interacional, como pôde ser observado neste estudo de caso.

Ao se relacionarem nas mais variadas situações, as pessoas se sujeitam às normas, códigos e rituais, precisando deles para poder agir e reagir, mas, ao mesmo tempo, desafiam e transformam esses modelos a cada vez que os acionam, por meio de suas ações táticas e experimentais, atuando como sujeitos ativos no processo. Como vimos ao longo de todo o trabalho, essa é a essência do dispositivo interacional conceituado por Braga: é aquilo que o fenômeno comunicacional emula para articular o que é estrutural (código, normas, controles) e o que é dinâmico (a partir de tentativas e inferências) na interação, fazendo-a acontecer.

No caso aqui analisado, abordei especificamente as interações face a face em um contexto particular, no qual a empresa passava por mudanças nas suas práticas internas. Observei o início da construção coletiva de enunciados convocatórios de mudança cultural, elaborados por um gestor (e seus aliados) e patrocinados pela alta direção.

Se, por um lado, as posições hierárquicas dos enunciadorees foram fundamentais para o impulsionamento desses enunciados, nem por isso essa construção foi neutra e pacífica. Ao contrário, se deu a partir de intensas disputas, idas e vindas e contradições. Afinal, um enunciado de mudança em uma empresa mexe com as estruturas de poder e com as disposições dos indivíduos. Quem tem mais poder, luta para mantê-lo. Quem tem menos, luta para ganhá-lo. Em cada interação observada esteve presente a tensão manutenção-subversão.

Em algumas ocasiões, em que a linha de força hierárquica esteve mais presente, os dispositivos permitiam a colaboração entre as pessoas em torno de objetivos comuns, por meio de um tensionamento produtivo dos códigos. Em outras, os códigos eram tão abertos, e a disputa de poder era tão acirrada, que praticamente não foi viável a cooperação entre os participantes. Em espacialidades mais amplas, como o auditório, ou com símbolos mais intimidadores, como a presença da diretoria, os dispositivos interacionais não davam lugar e visibilidade para resistências abertas. Por isso, elas aconteciam em outros dispositivos, com características mais opacas e informais: a conversa de corredor, o cafezinho na copa, o cochicho no meio de uma apresentação, uma discreta troca de olhares em uma reunião.

É nesse ponto que entraram os estudos de Goffman, com seu amplo mapeamento de modelos e situações envolvidas no contato presencial. No estudo de caso foi possível detectar, no interior das dinâmicas comunicacionais, a manifestação de dois grandes modelos de dispositivo interacional face a face: a estrutura de quadro conversacional, presente nas reuniões e conversas informais de bastidores; e a estrutura de quadro teatral, presente no evento em auditório, no workshop de início do projeto e na apresentação para o departamento de tecnologia.

O aparato goffmaniano também possibilitou a identificação de diversos padrões inerentes ao funcionamento dos dispositivos face a face nos episódios observados - principalmente nas situações de ruptura, onde os códigos foram tensionados e os participantes precisaram reestabelecer ou garantir a continuidade dos rituais interativos. Foram detectadas falhas de interação, embaraço, “gafes”, ocultações, acordos tácitos e muitas outras situações as quais havia uma categoria goffmaniana para descrever estruturalmente o que estava ocorrendo, bem como os modelos sociais de solução que as pessoas comumente acionavam para manter ou resgatar o *ethos* do encontro presencial.

Assim, a pesquisa empírica dos dispositivos interacionais, aliada às perspectivas de Goffman, tornou-se um exercício de desvendamento das estruturas por trás de uma interação presencial. Primeiramente, foi possível mapear as condições formais e ambientais – como a comunicabilidade do espaço e outros elementos simbólicos que antecederiam a interação – que faziam as pessoas aplicarem um esquema interpretativo (“o que está acontecendo aqui”) para acionarem, de maneira compartilhada, o mesmo modelo de interação, alinhando assim sua aparência, maneira e status de participação ao que requeria o encontro.

Por conta disso, uma mesma sala com as mesmas pessoas podia acionar dispositivos interacionais distintos, a depender do contexto comunicacional, ora sendo uma “reunião interequipes”, ora sendo uma “reunião prática de trabalho”. O alinhamento dos participantes e o ritual interativo mudavam completamente: os papéis e atuações, as deferências e comportamentos esperados, o sistema de troca de turnos de fala e os símbolos de status de classe.

Ao mesmo tempo, as categorias goffmanianas permitiram identificar as singularidades de um episódio interativo. Ainda que o dispositivo fosse o mesmo, jamais foram iguais as tentativas comunicacionais realizadas pelos participantes, bem como as experiências negativas e os níveis de engajamento das pessoas. Cada encontro manifestou um espírito único: foi pela combinação singular de táticas, jogadas, ações e reações dos participantes,

viabilizadas pelo dispositivo interacional, que enunciados foram construídos, ajustados ou desconstruídos coletivamente.

Outra constatação esteve relacionada à circulação desses enunciados, ocorrida dentro de um circuito comunicacional que se formou nos espaços da organização. Os produtos de um dispositivo alimentavam novos, que, por sua vez, devolviam aos anteriores enunciados ressignificados pela recepção de outros participantes, em outros contextos. O líder da iniciativa, apoiado pelo presidente da empresa, ditava os enunciados, mas outros gestores com o mesmo cargo se juntavam para minar a força dessas mensagens. O presidente convocava os funcionários para inovarem, mas a consultoria contratada apresentava um método de trabalho interpretado por algumas pessoas como “ultrapassado”. O presidente repetia as conclamações de inovação em encontros mais amplos, envolvendo toda a organização, mas na mesma ocasião o RH dizia que a administração da empresa era conservadora. As pessoas percebiam essas contradições e reagem, produzindo enunciados de resistência nos dispositivos de bastidores.

No decorrer desses acontecimentos e dinâmicas, foi possível notar uma evolução na institucionalização dos enunciados entre outubro e dezembro de 2018. Se no começo do estudo de caso as mensagens de orientação para o cliente e inovação estavam em processo de elaboração, habitando lugares restritos, três meses depois elas já estavam circulando mais largamente e servindo de matéria prima para a produção de novos sentidos (tanto resistentes quanto impulsionadores), algo que ocorria em praticamente em todos os espaços da organização, ocupando não somente as salas de reunião, mas também o auditório, os departamentos, os corredores, os cafés.

Para além do escopo abordado neste estudo de caso, vale pontuar que no final daquele ano havia cinco notícias relacionadas ao Programa Gestão de Clientes veiculadas nos canais de comunicação interna (intranet e newsletter) e, em dezembro, foi criada uma personagem avatar para simbolizar a iniciativa - esta foi apresentada em uma ação de *endomarketing* na festa de final de ano da empresa, com mais discursos oficiais feitos pelo presidente. Porém, no primeiro semestre do ano seguinte notei, como funcionária, que essa ascensão discursiva foi perdendo força e espaço na organização, e daí seria preciso continuar investigando a dinâmica das interações e das circulações para entender os motivos.

Se este trabalho se dirigiu às interações face a face, a heurística de Braga permite que se estude um circuito de comunicação de maneira mais ampla, abrangendo também os dispositivos interacionais midiáticos que estão interligados no fluxo e na retroação das

mensagens e produtos. Seria possível, ainda, observar a interligação do circuito principal com outros circuitos da empresa, o que poderia ser empreendido em futuros de estudos de caso.

Outra possibilidade, também não levada adiante neste trabalho, seria a utilização do método de Análise da Conversa disponível na Etnometodologia, técnica que está inserida no viés interacionista – tendo sido praticada pelo próprio Goffman para estudar os rituais de interação –, cabendo em estudos de caso dessa natureza.

Por fim, destaco a costura teórico-metodológica tecida entre Braga e Goffman, combinada ao método etnográfico da observação participante, como uma possibilidade a ser utilizada em futuras pesquisas empíricas de dispositivos interacionais face a face, tanto no campo da comunicação organizacional, quanto em outras esferas da vida social cotidiana.

Na condução deste estudo de caso, ficou perceptível que a comunicação corporativa é muito mais abrangente, complexa e emaranhada do que aquilo que se planeja nas campanhas internas e se produz para os canais institucionais de uma empresa. É a dimensão humana a qual Kunsch (2013) se refere, ainda pouco explorada, e que precisa ser desentranhada. Nesse sentido, foi possível apreender que o fenômeno comunicacional em uma organização se manifesta a partir de contextos sociais singulares, por meio do acionamento de variados tipos de dispositivos interacionais e pela interconexão entre eles em circuitos que se entrecruzam nas espacialidades da empresa.

É no vai e vem das ações tentativas dos indivíduos, nos sucessos e insucessos, nos constrangimentos, nas contradições, nos enfrentamentos e negociações, no visível e no oculto, nas múltiplas disposições sujeitadas às normas e controles, nas relações assimétricas de poder, e, sobretudo, por meio dos jogos interativos encadeados que se forja uma cultura organizacional. Esta jamais é estática: está em incessante elaboração, disputa e transformação coletiva, o que pode ser sentido em cada ato e acontecimento cotidiano que habita os espaços simbólicos de uma organização.

## REFERÊNCIAS

- AGAMBEN, Giorgio. O que é um dispositivo? **Revista Outra Travessia**. Florianópolis, UFSC, n. 5, p. 9-16, jan.2005.
- BALDISSERA, Rudimar. Ator sincero e ator cínico: a análise das interações comunicacionais no contexto organizacional a partir da perspectiva dramatúrgica de Erving Goffman. PUC Minas, **Dispositiva**. v. 7, n. 11, p.123-137, 2018.
- BRAGA, José Luiz. **A sociedade enfrenta a sua mídia** – dispositivos sociais de crítica midiática. São Paulo: Editora Paulus, 2006.
- \_\_\_\_\_. Comunicação, disciplina indiciária. **Matrizes**. São Paulo, USP, v. 1, n. 2, p. 73-88, abr. 2008.
- \_\_\_\_\_. **Nem rara, nem ausente - tentativa**. Trabalho apresentado no 19º. Encontro da Compós. Rio de Janeiro, jun. 2010a.
- \_\_\_\_\_. Comunicação é aquilo que transforma linguagens. **Revista Alceu**. São Paulo, PUC-Rio, v.10, n.20, p. 41-54, jan./jun. 2010b.
- \_\_\_\_\_. **Dispositivos interacionais**. Trabalho apresentado no 20º. Encontro da Compós. Porto Alegre, junho 2011.
- \_\_\_\_\_. Interação como contexto da Comunicação. **Matrizes**. São Paulo, USP. v. 6, n. 1, p. 25-41, julho-dezembro 2012.
- \_\_\_\_\_. Dispositivos Interacionais. In: BRAGA, J. L.; CALAZANZ, Regina; RABELO, Leon *et al.* **Matrizes Interacionais – A comunicação constrói a sociedade**. v. 2. Campina Grande: EDUEPB, 2017.
- \_\_\_\_\_. Interagindo com Foucault: Os arranjos disposicionais e a comunicação. **Questões Transversais** – Revista de Epistemologia da Comunicação. Unisinos, Porto Alegre. v.6, n.11, julho-dezembro 2018.
- CAIAFA, Janice. **Sobre a etnografia e sua relevância para o campo da comunicação**. Trabalho apresentado no 28º. Encontro da Compós. Porto Alegre, junho 2019.
- CHANLAT, J. F. **Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CLIFFORD, James; MARCUS, George E. (Org.). **Writing Culture: The Poetics and Politics of Ethnography**. Berkeley, Los Angeles and London: University of California Press, 1986.
- CLIFFORD, James. **A experiência etnográfica: antropologia e literatura no século XX**. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 1998.



DELEUZE, Gilles. ¿Que és un dispositivo? In: **Michel Foucault, filósofo**. Barcelona: Gedisa, 1990.

DOS SANTOS, Vanessa Silva. De Malinowski aos pós-modernos: uma breve reflexão acerca da pesquisa etnográfica na Antropologia. **A Cor das Letras**. UEFS, Feira de Santana. v.14, n.1, 2013.

EVANS-PRITCHARD, Edward E. **Bruxaria, oráculos e magia entre os Azandes**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2005.

FAUSTO NETO, Antonio. As bordas da circulação. **Alceu**, v.10, Rio de Janeiro: PUC, p.55-69, 2010.

FERRARA, Lucrecia D'Aléssio. Espacialidades do espaço. In: FERRARA, Lucrecia D'Aléssio (org.). **Espaços comunicantes**. São Paulo: Annablume, 2007.

\_\_\_\_\_. Os nomes na arqueologia da comunicação. **Líbero**. São Paulo: Faculdade Cásper Líbero, v. 19, n. 38, p. 11-14, julho-dezembro 2016.

\_\_\_\_\_. **A comunicação que não vemos**. São Paulo: Paulus, 2018.

FOUCAULT, Michel. **A microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2018.

FRANÇA, Vera Veiga. Sujeito da comunicação, sujeitos em comunicação. In: GUIMARÃES, C.; FRANÇA, V. (Org.). **Na mídia, na rua: narrativas do cotidiano**. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

FRANÇA, Vera Veiga; LOPES, Suzana Cunha. Análise do acontecimento: possibilidades metodológicas. **Matrizes**. São Paulo, USP. v. 11, n. 3, p. 71-87, setembro-dezembro 2017.

GASTALDO, Édison. Erving Goffman, antropólogo da comunicação. In: GASTALDO, Édison (org.). **Erving Goffman: desbravador do cotidiano**. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2004.

\_\_\_\_\_. Goffman e as relações de poder na vida cotidiana. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. São Paulo, ANPOCS. v.23, n.68, p. 149-199, outubro 2008.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

GOFFMAN, Erving. Symbols of Class Status. **The British Journal of Sociology**. v.2, n.4, dez, p.294-304, 1951. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/588083?seq=1>. Acesso em: 20 jun 2020.

\_\_\_\_\_. The Nature of Deference and Demeanor. **American Anthropologist New Series**. v.58, n.3, jun, p.473-502, 1956a. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/665279>. Acesso em: 20 jun 2020.

\_\_\_\_\_. Embarrassment and Social Organization. **American Journal of Sociology**. The University of Chicago Press. v.62, n.3, nov, p.264-271, 1956b. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2772920> . Acesso em: 20 jun. 2020.

\_\_\_\_\_. **Forms of Talk**. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1981.

\_\_\_\_\_. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 1985.

\_\_\_\_\_. **Comportamento em lugares públicos**. Petrópolis: Vozes, 2010.

\_\_\_\_\_. **Os quadros da experiência social**. Petrópolis: Vozes, 2012.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Comunicação em interface com a cultura**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2013. Arquivo Scribd. Disponível em: <https://pt.scribd.com/book/438432395/Comunicacao-em-interface-com-cultura>. Acesso em: 18 jun. 2020.

LARKIN, Thomaz J. Face a face, a melhor forma de comunicar. **Comunicação empresarial: a insubstituível oralidade**, São Paulo, n. 57, p. 4-7, out.-dez. 2005.

LIMA, Maria Isabel Rodrigues; BALDISSERA, Rudimar. Comunicação de “Duplo- Vínculo” nas organizações. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 4, n. 1, janeiro, 2007.

MALINOWSKI, Bronislaw. **Os argonautas do pacífico Ocidental**: um relato dos empreendimentos e da aventura dos nativos nos arquipélagos da Nova Guiné. São Paulo: Abril Cultural, 1976.

MALUFE, José Roberto. **A retórica da ciência**: uma leitura de Goffman. São Paulo: EDUC, 1992.

MARCONDES FILHO, Ciro. **O espelho e a máscara**: o enigma da comunicação no caminho do meio. São Paulo: Discurso Editorial, 2002.

\_\_\_\_\_. A questão da comunicação. **Paulus**. São Paulo, Fapcom. v.3, n.5, 1º sem, p. 17-26, 2019.

MARTINO, Luis Mauro Sá. Dispositivos comunicacionais e memória do sagrado: igreja medieval de S. Nicolau em Dereham, Inglaterra. **Revista Dispositiva**. Belo Horizonte, PUC Minas. v.7, n.11, 2018.

MARTINO, Luis Mauro Sá; CLARO, Alana. Comunicação, Dispositivos e Organização Familiar em um Conto de Cortázar. **Revista Panorama - Revista de Comunicação Social**. Goiânia, v. 7, n. 1, p. 29-32, 2016.

MARTINO, Luis Mauro Sá; SANTOS, Ana Paula R. Questões metodológicas da pesquisa em campo em comunicação organizacional: um olhar a partir da microsociologia de Goffman. **Comunicação, Mídia e Consumo**. São Paulo, ESPM. v.17, n.48, p.61-83, janeiro-abril 2020.

MARTINS. Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, Marta T. M. Campos. Diálogo e interações face a face: a força da oralidade na comunicação interna. **Organicom**. São Paulo, ano 10, n.19, 2º sem, p. 194-208, 2013.

PRADO, José Luis Aidar. **Convocações biopolíticas nos dispositivos comunicacionais**. São Paulo: EDUC: FAPESP, 2013.

RABINOW, Paul. **Reflections on Fieldwork in Morocco**. Berkeley, Los Angeles: University of California Press, 1977.

SACKS, Harvey; SCHEGLOFF, Emanuel A; JEFFERSON, Gail. A Simplest Systematics for the Organization of Turn-Taking for Conversation. **Language**. Linguist Society of America. v. 50, n. 4, part 1, dec., p. 696-735, 1974.

SAMAIN, Etienne. Apresentação. In: WINKIN, Yves. **A nova comunicação: da teoria ao trabalho de campo**. Campinas: Papyrus, 1998.

SCHRADIE, Jen. Ideologia do Vale do Silício e desigualdades de classe: um imposto virtual em relação à política digital. **Revista Parágrafo**. v. 5, n. 1, 2017.

SIGNATES, Luiz. **Da Exogenia aos dispositivos: roteiro para uma teorização autônoma da comunicação**. Trabalho apresentado no 21º. Encontro da Compós. Juiz de Fora, junho 2012.

SOARES, Thiago. **Desafios Epistemológicos das Matrizes Interacionais**. Âncora, Revista Latino-Americana de Jornalismo, n. 02 (2017), p. 185-192.

WATSON, Rod. Lendo Goffman em interação. In: GASTALDO, Édison (org.). **Erving Goffman: desbravador do cotidiano**. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2004.

WATSON, Rod; GASTALDO, Edison. **Etnometodologia & Análise da Conversa**. Petrópolis: Vozes, 2005. Arquivo Scribd. Disponível em: <https://pt.scribd.com/read/405839121/Etnometodologia-e-analise-da-conversa>. Acesso em: 18 jun 2020.

WINKIN, Yves. **A nova comunicação: da teoria ao trabalho de campo**. Campinas: Papyrus, 1998.

YAMAMOTO, Eduardo. Desentranhar a comunicacional: a Comunicação segundo José Luiz Braga. **Questões Transversais – Revista de Epistemologias da Comunicação**. Porto Alegre, Unisinos. v. 1, n. 2, p. 100-106, julho-setembro 2013.

ZUCOLLO, Rosana. TV & Comunidade: um dispositivo em construção. In: BRAGA, J. L.; CALAZANZ, Regina; *et al.* **Matrizes Interacionais – A comunicação constrói a sociedade.** v. 2. Campina Grande: EDUEPB, 2017.

## APÊNDICES

Seguem abaixo as autorizações, email de aviso da observação participante e anexo com informações do pré-projeto. Os documentos contêm tarjas onde estão os nomes – tanto da empresa quanto dos executivos – para preservar a confidencialidade acordada para o estudo de caso.

### Apêndice 1 – Autorização 1 de 2 para a realização do estudo de caso - Presidente

#### AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE ESTUDO DE CASO ÚNICO

Eu, [REDACTED], presidente do conselho de administração da [REDACTED]  
[REDACTED], autorizo Ana Paula Rodrigues  
dos Santos a observar as interações e eventos comunicacionais realizados  
a partir de outubro de 2018 até o final de 2019 no âmbito do Programa  
Gestão de Clientes, realizar entrevistas internas (com o consentimento  
prévio das fontes) e analisar materiais de comunicação relacionados à  
iniciativa, como subsídio a sua pesquisa de mestrado no programa de pós  
graduação em Comunicação da Faculdade Cásper Líbero.

A autorização está prevista dentro dos procedimentos metodológicos que  
a pesquisadora declara utilizar no documento anexado a esta autorização.

São Paulo, 16 de outubro de 2018.



[REDACTED]

## Apêndice 2 – Autorização 2 de 2 para a realização do estudo de caso - Presidente

Obs.: Ver “de acordo” e carimbo com cargo da presidência.

----- Repassado por Ana Paula Santos/Notes em 16/10/2018 07:58 -----

De: Ana Paula Santos/Notes  
Para: [redacted]@Notes  
Data: 09/10/2018 17:48  
Assunto: Autorização para estudo de caso: Programa Gestão de Clientes - Dissertação de Mestrado

[redacted], tudo bem?

Gostaria de utilizar o programa Gestão de Clientes como estudo de caso para a minha dissertação de mestrado em Comunicação, iniciada este semestre pelo programa de pós-graduação da Faculdade Cásper Líbero, com conclusão prevista em dezembro de 2019. Para que eu avance, é imprescindível obter uma autorização prévia da CCEE, por isso mando este email.


Abordo vocês em primeiro lugar porque [redacted] é o sponsor do programa e [redacted] a gestora da marca CCEE. Com seus consentimentos, entendo que talvez seja necessário obter ainda o aval do R [redacted], certo? (uma dúvida principalmente para a Katia). Por fim, também se faz necessário obter o consentimento prévio das pessoas que estão alocadas no Comitê da Mudança, já que a minha ideia é observar *in loco* as interações realizadas entre os participantes deste fórum.

Para subsidiar a decisão de vocês, compartilho em anexo uma versão compacta do meu projeto, para que tenham uma ideia das análises e procedimentos que realizarei em minha pesquisa.

Estou encomendando adicionalmente uma carta formal da Cásper solicitando esta autorização (meu orientador está providenciando).

Vocês acham viável me dar uma resposta até a próxima terça-feira, 16/10? Precisaria por conta do cronograma do projeto: a pesquisa de campo precisa ser iniciada ainda este mês.

Obrigada desde já!  
Abraços, Ana.

De acordo.  
16/10/2018  
  
[redacted]  
Presidente do Conselho

### Apêndice 3 – Autorização para a realização do estudo de caso – Gerente executivo de atendimento e líder do programa

#### AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE ESTUDO DE CASO ÚNICO

Eu, [REDACTED], gerente executivo de Atendimento da [REDACTED] [REDACTED], responsável pela condução do **Programa Gestão de Clientes**, autorizo **Ana Paula Rodrigues dos Santos** a observar as interações e eventos comunicacionais realizados a partir de outubro de 2018 até o final de 2019 no âmbito do Programa, realizar entrevistas internas (com o consentimento prévio das fontes) e analisar materiais de comunicação relacionados à iniciativa, como subsídio a sua pesquisa de mestrado no programa de pós graduação em Comunicação da Faculdade Cásper Líbero.

A autorização está prevista dentro dos procedimentos metodológicos que a pesquisadora declara utilizar no documento anexado a esta autorização.

São Paulo, 16 de outubro de 2018.



[REDACTED]

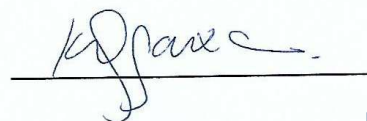
## Apêndice 4 – Autorização para a realização do estudo de caso – Gerente executiva de comunicação e relações institucionais

### AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE ESTUDO DE CASO ÚNICO

Eu, [REDACTED], gerente executiva de Relações Institucionais da [REDACTED] [REDACTED] na qualidade de gestora da imagem, reputação e marca da empresa, autorizo **Ana Paula Rodrigues dos Santos** a observar as interações e eventos comunicacionais realizados a partir de outubro de 2018 até o final de 2019 no âmbito do Programa, realizar entrevistas internas (com o consentimento prévio das fontes) e analisar materiais de comunicação relacionados à iniciativa, como subsídio a sua pesquisa de mestrado no programa de pós graduação em Comunicação da Faculdade Cásper Líbero.

A autorização está prevista dentro dos procedimentos metodológicos que a pesquisadora declara utilizar no documento anexado a esta autorização.

São Paulo, 10 de outubro de 2018.



[REDACTED]

[REDACTED]  
Gerente de Relações Institucionais



## **Apêndice 5 – Email avisando a realização da observação participante para as pessoas envolvidas nas reuniões observadas**

De: Ana Paula Santos/Notes  
Para:  
Data: 22/10/2018 18:13  
Assunto: Observação participante - Comitê da Mudança do Programa Gestão de Clientes

---

Prezado(a), boa tarde.

Estou utilizando o programa de gestão de clientes como estudo de caso da minha dissertação de mestrado, que realizo no programa de pós graduação em Comunicação da Faculdade Cásper Líbero.

Um dos procedimentos metodológicos consiste em realizar observação participante das reuniões promovidas no âmbito do programa, em especial as do Comitê da Mudança (por isso mando este email para todos os participantes deste fórum). Não faz parte do procedimento citar os nomes dos participantes no estudo, apenas observar as interações comunicacionais.

**Se você se sentir desconfortável com a observação e/ou quiser mais detalhes, por favor, me avise** para que eu repense o procedimento.

Segue um descritivo do meu trabalho, caso queira entender melhor a pesquisa em andamento.

Obrigada!

Abraço,

**Ana Paula Rodrigues dos Santos**  
**Gerência de Relações Institucionais**

tel: (55) (11) - 3175-6456 fax: (55) (11) - 3253-0331  
e-mail: [anapaula.santos@](mailto:anapaula.santos@)

## Apêndice 6 – Resumo de Pré-Projeto anexado em todas as autorizações e email

### Dispositivos interacionais na mudança do modelo de gestão: o caso da CCEE

#### Delimitação do tema:

Observação das interações realizadas entre setembro de 2018 e abril de 2019 na condução do Programa de Gestão de Clientes na Câmara de Comercialização de Energia Elétrica – CCEE. Iniciado em 2018, trata-se de um programa interno que tem como objetivo formar uma nova cultura na organização, tornando sua atuação mais orientada à inovação e à satisfação dos clientes.

#### Problema:

Quando há um movimento de mudança no modelo de gestão de uma organização, como se formam os dispositivos interacionais? Quais objetivos, estratégias comunicacionais, relações entre os participantes, negociações e táticas de ajuste se arranjam a partir destes dispositivos?

#### Hipóteses:

(i) Cada dispositivo interacional apresenta um potencial diferente para concretizar a mudança no modelo de gestão (ii) As relações assimétricas entre os participantes das interações determinam a força dos dispositivos.

#### Objetivos gerais:

- Mapear os dispositivos interacionais, seus arranjos e seus potenciais para impulsionar a mudança pretendida;
- Observar as dinâmicas interativas entre os participantes, verificando as tentativas comunicacionais, as estratégias utilizadas, os jogos e os vínculos estabelecidos em cada encontro;
- Identificar quais discursos se configuram a partir dessas interações e do jogo de forças entre os atores.

#### Metodologia:

Realização de um estudo de caso único, por meio de uma pesquisa etnográfica no ambiente organizacional da CCEE. Procedimentos a serem utilizados:

- **Observação participante** de interações realizadas no contexto do Programa de Gestão de Clientes: reuniões entre os funcionários envolvidos na condução da iniciativa, workshop com grupos de funcionários e eventos internos para o restante da empresa para disseminar o programa. *devem (pedido por Rui Alferes)*
- **Entrevistas em profundidade** (podem ser anônimas) com alguns participantes das interações e líderes do Programa, para triangulação de achados empíricos coletados na Observação Participante e também para aprofundar o entendimento desses achados; bem como para entender as motivações e problemáticas que deram origem ao Programa.
- **Análise documental:** leitura de materiais sobre o Programa de Gestão de Clientes e iniciativas antecessoras relacionadas.

- **Análise de conteúdo:** leitura de notícias e outros produtos de comunicação interna realizadas sobre o programa, para verificar os discursos irradiados a partir das interações.

**Quadro teórico:**

Teorias diretas para sustentar a observação:

- Dispositivos –**Michael Foucault**
- Dispositivos Interacionais – **José Luiz Braga**
- Teoria da dramaturgia e Engajamentos de face – **Erving Goffman**

Justificativa do objeto:

- Lucrécia Ferrara: perspectiva interacionista para o objeto da comunicação
- Ciro Marcondes: comunicação direta para vincular pessoas em movimentos sociais

Viés Filosófico:

- Ética da Alteridade (Emmanuel Levinas) e Construção do mundo social (A. Schutz)