

# Metáfora do Palco

Papéis e atores na cena organizacional mediatizada

## Metáfora del escenario

Roles y actores en la escena organizacional mediatizada

## Stage metaphor

Roles and actors in the mediatized organizational scene

DOI: <http://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3017>

### ▶ ALANA NOGUEIRA VOLPATO

alanavolpato@gmail.com - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4988-9942>

### ▶ ALANA CAROLINA GOMES

alana.cgomes@hotmail.com - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1902-0290>

### ▶ SIMONE YADOMI

simoneyadomi@hotmail.com - Universidade do Sagrado Coração, Brasil.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4131-1764>

**CÓMO CITAR:** Nogueira Volpato, A., Gomes, A. C. & Yadomi, S. (2020). Metáfora do Palco. Papéis e atores na cena organizacional mediatizada. *In-Mediaciones de la Comunicación*, 15(2), 139-156. DOI: <http://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3017>

Fecha de recepción: 18 de mayo de 2020

Fecha de aceptación: 15 de septiembre de 2020

### RESUMO

Compreender as organizações é essencial para entender a construção da dinâmica social contemporânea. Com o imbricamento cada vez mais evidente entre comunicação, sociedade e cultura, é preciso descortinar as relações complexas que as organizações estabelecem na sociedade em mediatização. O presente trabalho pretende explorar a teoria da dramaturgia social de Erving Goffman e sua aplicação no contexto organizacional mediatizado, articulando alguns aspectos centrais das organizações contemporâneas: comunicação organizacional e estratégica, mediatização e cultura de inovação. Para isso, realizamos uma revisão de literatura sobre esses conceitos, relacionando-os com a teoria da dramaturgia social, para então descrever a metáfora do palco no cenário contemporâneo. Nas cenas de interação da sociedade em mediatização, os papéis dos atores organizacionais são revistos e os palcos são reconfigurados, criando novas possibilidades para as organizações, assim como desafios e oportunidades para a comunicação organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** metáfora, mediatização, comunicação organizacional, comunicação estratégica, cultura de inovação.

## RESUMEN

Comprender a las organizaciones es esencial para entender la construcción de la dinámica social contemporánea. Con la superposición cada vez más evidente entre comunicación, sociedad y cultura, es necesario develar las complejas relaciones que las organizaciones establecen en la sociedad mediatizada. El presente artículo pretende explorar la teoría de la dramaturgia social de Erving Goffman y su aplicación en el contexto organizacional mediatizado, articulando algunos aspectos centrales de las organizaciones contemporáneas: comunicación organizacional y estratégica, mediatización y cultura de innovación. Para esto, realizamos una revisión de la bibliografía académica referida a estos conceptos, relacionándolos con la teoría de la dramaturgia social, para luego reflexionar sobre la metáfora del escenario en el entorno contemporáneo. En las escenas de interacción en la sociedad mediatizada se revisan los roles de los actores organizacionales y se reconfiguran los escenarios, creando nuevas posibilidades para las organizaciones, así como desafíos y oportunidades para la comunicación organizacional.

**PALABRAS CLAVE:** *metáfora, mediatización, comunicación organizacional, comunicación estratégica, cultura de innovación.*

## ABSTRACT

Understanding organizations is essential to understand the construction of contemporary social dynamics. With the increasingly evident overlap between communication, society and culture, it is necessary to unveil the complex relationships that organizations establish in mediated society. This article aims to explore Erving Goffman's theory of social dramaturgy and its application in the mediated organizational context, articulating some central aspects of contemporary organizations: organizational and strategic communication, mediatization and innovation culture. For this, we carry out a review of the academic bibliography referring to these concepts, relating them to the theory of social dramaturgy, to then reflect on the metaphor of the stage in the contemporary environment. In the interaction scenes in mediated society, the roles of the organizational actors are reviewed and the scenarios are reconfigured, creating new possibilities for organizations as well as challenges and opportunities for organizational communication.

**KEYWORDS:** *metaphor, mediatization, organizational communication, strategic communication, innovation culture.*

## 1. INTRODUÇÃO

Vivemos em uma sociedade de organizações. A vida cotidiana dos sujeitos das sociedades modernas, sobretudo no ocidente, é marcada pela presença de organizações que atendem diversas demandas, materiais, sociais, culturais, políticas, e estruturam a vida social. O sociólogo Etzioni (1978) afirma que “em geral, os cidadãos das sociedades modernas nascem em hospitais, são educados em escolas, trabalham em uma ou outra organização e, de acordo com sua participação em atividades políticas ou religiosas, também com frequência ocupam lugares nas organizações complexas” (p. 13), demonstrando as diversas relações que se estabelecem continuamente entre organizações e demais atores.

Compreender as organizações, portanto, é essencial para compreender a construção da dinâmica social contemporânea. Coelho (2011) alerta que as organizações se inserem em um sistema mais amplo criando relações com outros atores, que nem sempre são estáveis e cooperativas, mas também conflituosas. Organizações na sociedade contemporânea apresentam uma complexidade crescente, pois estabelecem relações com sujeitos, grupos sociais, outras organizações, instituições. Essas relações são marcadas por conflitos, desigualdade de poder, conexões em rede e diferentes formas de comunicação. Estudar, portanto, as organizações, é essencial para compreender a sociedade e, para compreender as organizações, é preciso debruçar-se sobre suas dinâmicas, processos e práticas de comunicação.

Se levarmos em consideração que a mídia se tornou um elemento estruturante da própria sociedade e da cultura, sendo preciso superar a dualidade entre sociedade e mídia já que ambas estão imbricadas em um processo dialético e constante (Braga, 2006a), podemos refletir que essa configuração social que tem a mídia como elemento estruturante tensiona as organizações, construídas cotidianamente em uma sociedade em mediação.

Neste artigo, propomos o desenvolvimento de uma metáfora que sustente a reflexão sobre as diferentes possibilidades de comunicação e interação que envolvem o ambiente organizacional no cenário da mediação. Para isso, recorremos a Goffman (2007) para discutir aspectos da teoria da dramaturgia social aplicados ao cenário organizacional.

Morgan (2002) propõe o uso de metáforas para compreender diferentes aspectos das organizações. Para o autor, as metáforas funcionam como lentes que usamos para olhar as organizações: de acordo com a escolha da lente, compreendemos determinados aspectos, deixando outros em segundo plano. Putnam, Phillips e Chapman (2004) explicam as metáforas como modos de ver a realidade e estabelecer pontes entre conceitos abstratos e elementos concretos e conhecidos previamente. Dessa forma, as metáforas ajudam a descrever uma visão de comunicação organizacional, que privilegia certos aspectos em detrimento de outros.

Assim, o objetivo deste artigo é explorar a teoria da dramaturgia social de Goffman (2007) e sua aplicação no contexto organizacional midiaticizado. A partir da identificação de fatores centrais da teoria sobre a interação entre indivíduos e organizações, como palcos, papéis e representação, refletimos como a mudança no processo interacional de referência em curso na sociedade em midiaticização cria novas possibilidades para as organizações, assim como novos desafios e oportunidades para a comunicação organizacional.

Como metodologia, foi utilizada a pesquisa bibliográfica para abordar conceitos como comunicação organizacional, midiaticização, comunicação estratégica e cultura de inovação. Relacionamos esses conceitos com a teoria da dramaturgia social por meio da metáfora do palco e explicamos como ela se aplica ao contexto organizacional midiaticizado.

## 2. COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA, MUDIATIZAÇÃO E ORGANIZAÇÕES

A mídia está presente em todos os âmbitos da sociedade e assume um papel fundamental na forma como indivíduos se relacionam entre si e com diferentes organizações presentes em sua vida cotidiana, sobretudo a partir da popularização das tecnologias de comunicação e informação e da Internet. Além de a mídia ter se tornado um espaço fundamental de definição da agenda pública, criar e compartilhar representações, alimentar o imaginário coletivo, muitas das interações que antes aconteciam presencialmente são, agora, mediadas por aparatos tecnológicos, midiáticos, digitais, possibilitando a superação dos limites de tempo e espaço, reconfigurando a forma como estabelecemos e mantemos relacionamentos.

As organizações, como fenômenos sociais (Harper, 2016), construídas diariamente por indivíduos inseridos na sociedade em midiaticização, compartilham do mesmo cenário. Ainda, as organizações se instituem enquanto mídia ao se tornarem elas próprias produtoras de conteúdo e discursos, midiaticizando-os através de seus meios oficiais de comunicação e pelas instituições formais de mídia (Calonego, 2018).

De acordo com Calonego, as organizações, mediante sua comunicação na sociedade midiaticizada, ampliam seu papel social, uma vez que são responsáveis em representar e construir visões de mundo. Assim, Mello (2010) salienta que as organizações passam a exercer influência não somente no âmbito econômico e tornam-se agentes sociais e políticos relevantes mediante os públicos com os quais se relacionam, sendo capazes de disseminar valores, símbolos e discursos.

Além de ser um fenômeno espontâneo criado a partir das interações e relacionamentos dos atores que representam a organização, a comunicação pode ser entendida como um processo deliberado, com vistas a atingir determinados objetivos (Marchiori, 2006). Desse modo, é relevante entender que a comunicação pode ser tanto um meio para alcançar novos comportamen-

tos organizacionais, como a cultura de inovação, quanto para corroborar com estratégias de controle social e perpetuar uma estrutura de opressão. Nesta última ótica, as organizações são capazes de legitimar estruturas opressoras, práticas e culturas de violência capazes de manter intolerâncias que impactam negativamente o ambiente organizacional e toda a sociedade (Morgan, 2002).

Considerando a importância da comunicação, cabe pensar em como ela pode afastar-se de concepções somente instrumentais, sendo compreendida como um processo estratégico capaz de vislumbrar mudanças positivas no cenário organizacional. Para isso, Marchiori (2010) aborda que a comunicação pode ser uma ferramenta, mas que é preciso valorizar a comunicação como um processo, como uma perspectiva de maior desenvolvimento, como algo capaz de gerar conhecimento para as pessoas e modificar as estruturas.

Marchiori (2006) propõe dois níveis de comunicação: tática e estratégica. A comunicação tática é responsável por comunicar fatos ocorridos e possui função informativa e básica. Já a comunicação estratégica é responsável por gerar fatos e criar contextos. Assim, a comunicação estratégica sugere um novo comportamento, pois tem a função de cocriar o futuro da organização. De acordo com Carillo (2014), *comunicação estratégica* não é sinônimo de *estratégias de comunicação*, nem pode ser resumida à soma das táticas e ferramentas. Ainda a autora ressalta que a comunicação estratégica se encontra necessariamente ligada aos objetivos da organização, corroborando com o que apontam Hallahan e outros autores (2007), para os quais a comunicação estratégica é produzida deliberadamente por uma organização para cumprir a sua missão.

A comunicação estratégica pode ser compreendida a partir de uma essência comunicacional para além de sua espontaneidade, sendo direcionada à ação e principalmente, para a transformação (Bueno, 2018). Desse modo, a comunicação estratégica não deve ser instrumentalizada e aliada apenas às técnicas:

Uma concepção estratégica da comunicação organizacional tem como fator propulsor a verificação pelas organizações da necessidade de se relacionarem de forma intencional e estruturada com a sociedade, prestação de contas sobre sua atuação e reconhecimento do papel e ação dos atores sociais. Diante desse quadro, ampliam-se gradativamente suas interações internas e com a sociedade (Oliveira & Paula, 2008, p. 23).

Dessa forma, Oliveira e Paula (2008) salientam que as interações que as organizações estabelecem com a sociedade podem ser direcionadas com finalidade de fortalecer vínculos com distintos atores, possibilitando transformações. Assim, a comunicação possui a dimensão de um fenômeno espontâneo, mas que pode ser também um fenômeno pensado, intencional, direcionado e orientado por estratégias advindas tanto da organização quanto dos públicos com ela envolvidos. As autoras defendem que a estratégia é desenvolvida por todos os públicos implicados em um determinado contexto organizacional. Portanto,

o desenvolvimento de estratégias não é exclusivo das organizações, que interagem também com as estratégias de funcionários, fornecedores, clientes e da sociedade em um sentido geral.

Em um contexto marcado por relações mediadas por tecnologias digitais, dispositivos móveis, compartilhamento instantâneo de informações, a comunicação organizacional não pode se limitar às estratégias e táticas definidas pela direção da organização. Os diferentes públicos possuem também estratégias de comunicação e aparatos midiáticos que permitem dialogar com a sociedade, mesmo que nem sempre compartilhem dos mesmos recursos e, conseqüentemente, da mesma amplitude de alcance de grandes organizações.

Neste contexto, convivemos em ambientes mutáveis, ágeis, dinâmicos, que demandam o desenvolvimento de novos processos de tecnologias, estruturas ou de recursos humanos (Marchiori, 2010). Por conta dessas latentes necessidades, destacamos neste trabalho como a comunicação estratégica pode ser utilizada pelas organizações em busca de novos comportamentos, contribuindo com o desenvolvimento de uma cultura de inovação no cenário organizacional midiático.

Pode-se entender inovação como

a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2005, p. 55).

No entanto, destacamos aqui que inovação precisa ser compreendida para além da criação de tecnologia em um segmento do mercado gerada em um único departamento de pesquisa e desenvolvimento da organização. Godin (2014) explica que a inovação, de forma ampla, depende do comportamento dos indivíduos que compõem a organização, de suas relações e rotinas diárias.

Para que haja a postura inovativa é de suma importância vivenciar uma organização com uma cultura organizacional flexível, que dialogue com seus diferentes públicos, o que implica criar espaços para ouvir e ter disposição para mudar comportamentos. Nesse sentido, Jucevicius (2010) afirma que a inovação demanda processos de aprendizagem. É possível observar a existência de um contraste entre as organizações que adotam as práticas de inovação, o que independe do tamanho da empresa. Existem grandes organizações que ainda centralizam todo o poder, de modo autoritário, inibindo possibilidades de inovação. Em contrapartida, há pequenas empresas que não possuem departamentos burocráticos e criam e recriam através de um pensamento coletivo e tácito.

Veras (2016) explica que a inovação nas organizações está relacionada com a sua cultura organizacional, construída no cotidiano por todos os agentes que interagem nas organizações e que carregam, por sua vez, suas próprias crenças,

valores, objetivos, história, vivem em um determinado contexto político e econômico, desenvolvem formas de fazer, negociando sentidos no ambiente organizacional. Os diversos hábitos, visões de mundo, comportamentos são compartilhados entre os atores organizacionais por meio da comunicação, seja ela deliberada ou espontânea.

Nesse sentido, podemos compreender que a comunicação pode contribuir para criar uma cultura de inovação, possibilitando oportunidades de diálogo, troca, aprendizagem e mudança, já que “a cultura cria os parâmetros para qual comportamento é desejável e será encorajado e qual comportamento é inaceitável e será censurado” (McLean, 2005, p. 241). Pretendemos discutir, na sequência, como as mudanças advindas do processo de mediação da sociedade tensionam as organizações, já que os atores envolvidos na cena organizacional passam a assumir diferentes papéis, podendo favorecer o desenvolvimento de uma cultura de inovação.

### 3. TEORIA DA DRAMATURGIA SOCIAL

A teoria de Goffman (2007) compõe os estudos interacionistas, voltados para a compreensão de como se relacionam os indivíduos, a sociedade e as organizações na vida cotidiana (Lima, 2014). O autor faz uso de conceitos da dramaturgia para explicar a forma como os indivíduos se apresentam para outros, buscando gerar uma determinada impressão para sua atuação, por parte de outro indivíduo ou de uma coletividade. Recorre a termos como representação, atores, palco, bastidores e plateia para explicar como interagimos sendo atores de nossa dramatização ou plateia na exibição de outros, aspectos que descreveremos brevemente para, então, discutir as consequências da mediação para a composição das cenas nas organizações contemporâneas.

Ao se referir às interações, Goffman trata sobre a influência causada reciprocamente por indivíduos sobre suas ações quando se colocam na presença física um do outro. Quando nos colocamos frente a outros sujeitos, ou seja, nos comunicamos face a face, atuamos para gerar uma determinada impressão, administrando aquilo que será mostrado ou não aos demais participantes dessa interação, que buscam obter informações sobre aquele que representa para escolher a melhor maneira de agir em uma dada situação.

A forma como nos apresentamos na interação com outros sujeitos, para Goffman, não é aleatória; é socialmente formatada. “Interações se dão dentro de formatos cristalizados socialmente, obedecem a modelos estabelecidos que orientam o reconhecimento de papéis e o desempenho de atores” (França, 2006, p. 79). As interações dependem dos papéis que os sujeitos representam a todo tempo na vida cotidiana, que podem se sobrepor ou conflitar.

Os papéis sociais precedem a atuação dos sujeitos, determinando os direitos e deveres de quem interage em uma dada situação. Por exemplo, existe uma

expectativa sobre a representação dos atores que, em uma organização, ocupam o papel de diretor e de estagiário da empresa.

As interações têm regras próprias que, sendo exteriores aos indivíduos, governam suas ações. (...) Se os papéis sociais são abstrações que exigem a investidura para se situar na sociedade, os cargos funcionais, em uma organização, são prescrições objetivas que descrevem e normatizam a ação organizacional dos sujeitos enquanto investidos nas suas funções específicas (Lima, 2014, pp. 56-58).

Ao mesmo tempo, os papéis sociais não são construções acabadas ou estáticas e, por estarem inseridos na dinâmica da vida cotidiana, são reconstruídos e atualizados na ação do ator que ocupa o papel no momento da interação. Portanto, existe um movimento dialético de determinação da atuação do sujeito pelo papel que o precede, e de atualização do papel social pelo sujeito que o desempenha.

Embora inicie sua proposta com base em interações face a face entre sujeitos, Goffman (2007) descreve as características específicas das representações que acontecem não só para uma coletividade de observadores, mas por uma coletividade de atores que encenam, como no caso das organizações, chamadas pelo autor de estabelecimentos.

Para isso, define como equipe um grupo de sujeitos que cooperam em uma encenação, composta por atores (protagonistas ou de papéis secundários) e diretor, aquele que distribui papéis aos atores e os orienta por meio de uma linha de ação, que evita discordâncias dos atores em frente à plateia, o que poderia comprometer a credibilidade da atuação. Portanto, os membros de uma mesma equipe têm diferentes níveis de participação sobre a direção da representação.

Para Goffman, aquele que observa a representação tem uma vantagem no processo de interação: tem acesso e pode captar informações de muitas fontes não controladas pelo ator, já que essa atuação é situada em uma fachada, que compõe todo o equipamento expressivo acionado na representação. O cenário na situação é formado pela mobília, decoração, disposição física dos atores e da plateia, bem como a fachada pessoal por itens como vestuário, idade e gestos.

Por outro lado, os palcos são formados por diferentes regiões: uma região de fachada, acessível tanto aos atores quanto a plateia e que, como visto, envolve aspectos não controláveis; e uma região de fundo, também chamada de bastidores, acessível apenas para aqueles que representam, longe dos observadores. Goffman descreve os bastidores como uma região que o ator sabe que nenhum integrante do público irá acessar, já que “o público não deve adquirir informações destrutivas a respeito da situação que está sendo definida para ele. (...) Uma equipe deve ser capaz de guardar seus segredos e fazer com que eles sejam guardados” (2007, p. 132). É nos bastidores que os membros da equipe podem falar sobre a encenação e sobre a plateia.



Por fim, Goffman também apresenta a segregação de auditório como uma característica das interações face a face que beneficiam os atores no momento da representação. Por meio dela, a plateia para a qual se desempenha um papel não é a mesma para a qual se representará outro papel em um outro cenário.

Esses são alguns dos aspectos centrais que compõem a dinâmica de uma dada situação de interação em presença física, em que um sujeito ou um grupo de sujeitos, uma equipe – composta por atores e diretor – representa um papel social com a intenção de causar uma determinada impressão em um observador ou uma plateia, atuando em um palco formado por regiões de fachada e de bastidores. A seguir, pretendemos tensionar esses diferentes fatores considerando o contexto de midiaticização no qual as organizações, de forma espontânea e deliberada, se inserem atualmente, para pensar as mudanças implicadas nessa dinâmica e descrever formas alternativas para as interações das organizações na sociedade em midiaticização.

#### 4. METÁFORA DO PALCO NO CONTEXTO DA MUDIATIZACÃO

Como já defendemos anteriormente, as organizações são sistemas abertos, instáveis e socialmente construídos, que tanto interferem quanto sofrem as interferências das demais instituições, atores e dinâmicas sociais. Goffman (2007) propõe sua teoria sobre a dramaturgia social levando em consideração não só as interações entre indivíduos, mas também entre equipes e plateias que se relacionam no contexto do que ele chama de *estabelecimentos*, e que aqui entendemos como as organizações. Além disso, o autor se refere às interações face a face para abordar a forma como representamos para gerar uma determinada impressão.

Queremos questionar aqui que os processos de interação face a face certamente continuam existindo, mas que no contexto atual dividem espaço com outras formas de interação que estão se tornando modelos referenciais em nossa sociedade, em vias de midiaticização. Isso significa que as relações entre sociedade, cultura e mídia estão se tornando cada vez mais imbricadas, e que a própria construção da ordem social, antes pautada nas interações em presença física, passa a ter a mídia como um elemento estruturante.

Braga (2006a) defende que a mídia se tornou um elemento estruturante da própria sociedade e da cultura, sendo preciso superar a dualidade entre sociedade e mídia já que ambas estão imbricadas em um processo dialético e constante, o de midiaticização. Nesse sentido, Hjarvard (2012) explica que a mídia permeia outras instituições, sendo acionada nas diversas práticas sociais e processos culturais, que se ajustam organicamente a essa *onipresença da mídia*.

As organizações são instâncias sociais e também se inserem e sofrem influência da sociedade midiaticizada. Barichello (2014) argumenta que esse processo de fusão entre mídia e sociedade, em face das tecnologias digitais de

informação e comunicação, tem alterado o estatuto de visibilidade, as formas de interação e de representação, acarretando em mudanças na cultura e na legitimação das organizações.

Além de olhar para como determinados processos sociais passam a operar influenciados por lógicas midiáticas, Braga (2006b) explica que podemos pensar a “midiatização como um processo interacional em marcha para se tornar o processo de referência” (p. 10). Esse lugar já foi predominantemente ocupado pelos processos de interação face a face, pautado pela oralidade, e posteriormente, pela cultura escrita. Os processos de interação marcados por esses parâmetros coexistem atualmente com os processos de interação mediados pelas mídias, de base tecnológica.

Portanto, Braga (2006b) defende que a midiatização caminha, de forma acelerada, para se constituir como um processo de interação principal, que passa a ser um parâmetro para os demais modos de interação, ocupar um lugar central na construção da ordem social, sem superar os demais. Sobre isso, comenta que os processos interacionais de referência

não se demarcam apenas como modos de organizar e transmitir mensagens e de produzir/transportar significados; mas também e sobretudo como modos segundos os quais a sociedade se constrói. São padrões para “ver as coisas”, para “articular pessoas” e mais ainda, relacionar sub-universos na sociedade e –por isso mesmo– modos de fazer as coisas através das interações que propiciam (p. 17).

Berger e Luckman (1978) explicam o processo de construção social da realidade a partir de um movimento dialético em que a sociedade é um produto humano, no qual se desenvolvem as interações marcadas pela cultura, sendo o homem no produto social. Superada a dicotomia entre sociedade e mídia (Braga, 2006a), entendemos que os sujeitos participam de interações face a face, mas também se relacionam entre si e com as organizações por meio de aportes tecnológicos, pelo uso da imagem e do som que permitem mostrar situações que, antes, só eram acessíveis pela presença física (Braga, 2006b).

Se a teoria de Goffman descrevia as interações pela presença física, delimitando um palco composto por diferentes regiões (fachada e bastidores), a mudança para a midiatização como processo interacional de referência altera a forma como as cenas se compõem. As interações entre organizações e públicos, ou entre equipes e plateia, não dependem mais da interação face a face para causar uma impressão.

Thompson (2008) explica que as possibilidades de interação decorrentes dos processos de midiatização levam a novas formas de ver e ser visto. Enquanto as interações face a face delimitam o que é visível a um determinado espaço geográfico compartilhado simultaneamente pelos atores envolvidos, as interações midiatizadas não dependem do mesmo contexto espaço-temporal.

Nesse sentido, as organizações encenam, se mostram e estabelecem interações sem a necessidade de presença física. Os palcos passam por uma configuração diferente, típica da sociedade em midiaticização, em que até mesmo os bastidores podem se tornar palcos por meio do registro e compartilhamento de imagens e som. Se antes os atores representavam uma linha de ação estabelecida pelo diretor, podem agora criar palcos, inclusive, em áreas antes inacessíveis, como os bastidores, falando sobre aspectos das organizações que são considerados privados.

As interações midiaticizadas recorrem a formas de expressão além da verbal, abrangendo imagens, sons e experiências registradas em produtos midiáticos que podem ser armazenados, posteriormente acessados e reutilizados, permitindo interações tanto diferidas, que ultrapassam seu momento inicial, quanto difusas, espalhadas para direções variadas (Braga, 2006b). Tais interações produzem circuitos, nos quais os produtos midiáticos circulam de forma complexa, por meio de fluxos e contra-fluxos, para além dos espaços previamente determinados (Braga, 2012).

As atuações das equipes que são pensadas para um determinado palco e cenário são transpostas para outros momentos e lugares, que não os originais, por meio de aportes midiáticos que permitem a descontextualização e recontextualização da representação. Na midiaticização, as mensagens têm maior potencial de permanência e registro, possibilidades de circulação que extrapolam o palco original da representação e maior abrangência geográfica e de audiência.

No mesmo sentido, as interações midiaticizadas favorecem a circulação de uma encenação para plateias não previstas no momento inicial da atuação. A segregação do auditório, que permitia aos atores representarem um papel diferente para cada audiência, fica tensionada pela possibilidade de registro e compartilhamento da atuação para além do tempo e do espaço em que ela aconteceu originalmente, ingressando em circuitos variados.

Além disso, é importante ressaltar que os processos de recepção, entendidos no modelo de Goffman (2007) como os desempenhados pela plateia diante da equipe que encena, envolvem não apenas interpretação crítica e possibilidades de ressignificação, mas também de ação sobre os próprios produtos midiáticos (Braga, 2012). O desenvolvimento tecnológico tem contribuído para a criação de espaços não restritos apenas à recepção (Braga, 2015). Emissores e receptores, equipe e plateia, alternam papéis já que os circuitos são produtivos: os discursos, mensagens e produtos midiáticos propostos na encenação podem ser copiados, reeditados, encaminhados com críticas e modificações para outros palcos.

Se entendemos que a midiaticização promove uma entrada experimental de participantes em processos antes limitados aos atores do campo social da mídia, que vão tentativamente utilizar recursos midiáticos de acordo com seus propósitos (Braga, 2015); e que o acesso a esses meios muda a forma e a capaci-

dade de atores sociais se comunicarem (Hjarvard, 2012), podemos refletir que a plateia, no contexto da midiática, tem mais condições de convocar interações não planejadas pela direção, constituindo palcos, cenários e encenações imprevistas e sobre as quais direção e equipe não possuem controle. Os variados públicos das organizações constituem-se como atores capazes de conquistar espaços de visibilidade midiática, influenciar a opinião pública e interferir nas decisões organizacionais.

Como os fluxos de comunicação entre organizações e públicos (ou entre equipes e plateias) são variados, descentralizados e apresentam cada vez menos possibilidades de controle, a linha de ação estabelecida pela direção (comunicação estratégica) da atuação pode ser resignificada e retrabalhada, de forma midiática, pelos atores, que assumem outro papel. Da mesma forma, a própria plateia, que circula novos sentidos, assume um papel na linha de ação, e passa a se comportar como ator. Nesse sentido, os papéis desempenhados se alteram na sociedade em midiática.

Por meio das diversas possibilidades de registro das atuações por dispositivos móveis, por exemplo, a região dos bastidores –aquela em que os atores podem falar sobre a encenação e sobre a plateia– delimitada como uma área inacessível pela plateia, e que possibilitava distinguir quando os atores encenavam ou não, é cada vez mais vulnerável.

A partir disso, os palcos tornam-se distintos por conta da variedade de papéis que ganha latência no cenário midiático, pois um ator, que pode ser representado por um trabalhador, faz uso de suas mídias particulares para produzir conteúdo e propagar sua opinião sobre determinados assuntos. Assim, ele assume um papel diferente do assumido em seu contexto de trabalho e isso acaba por repercutir na imagem da organização.

Um exemplo são os casos recorrentes em que funcionários proferem discursos preconceituosos em seu perfil privado nas mídias digitais, mas, após a repercussão, a opinião pública cobra da organização na qual ele atua um posicionamento sobre a postura adotada. Assim, uma pessoa pode possuir um papel fora da organização e dentro dela utilizar uma *máscara* (Goffman, 2007). Contudo, essas máscaras no contexto da midiática são frágeis, pois os limites entre público e privado passaram a ser mais diluídos.

## 5. NOVOS PALCOS, NOVOS PAPÉIS, NOVAS FORMAS DE REPRESENTAÇÃO

As mudanças no processo interacional de referência, portanto, nos levam a entender que a configuração dos palcos, a divisão dos papéis e as formas de representação também passam por mudanças na sociedade em midiática. Consideramos que, muitas vezes, as cenas de interação no contexto das organizações seguem a formatação da dramaturgia clássica: os atores da equipe ocupam determinados papéis no palco, seguem um roteiro e uma atuação previamente



tos, Henriques (2017) os compreende como formações dinâmicas em torno de questões que afetam os sujeitos. Públicos emergem como a manifestação pública de suas opiniões, que instaura uma possibilidade de interação com as organizações, irrompendo em cenas de dissenso, não previstas no âmbito da Organização Comunicada (Marques & Mafra, 2014).

Tal abordagem nos permite afirmar que os públicos nem sempre participam de interações com as organizações ocupando o lugar da plateia: podem propor palcos e cenas definindo o ambiente no qual a interação acontece, assim como podem tornar-se atores que representam encenações sobre a organização a partir de sua perspectiva. Nesse caso, é possível que funcionários de diferentes níveis da organização, membros da equipe e da direção, tornem-se plateia de cenas não previstas e até então desconhecidas.

As encenações no âmbito da Organização Comunicante e da Organização Falada, como não foram planejadas ou propostas pela direção, podem levar a desarranjos na linha de ação pensada, rupturas na ordem das coisas, demandando uma redistribuição dos sujeitos que participam das interações e dos objetos aos quais se referem, a processos de renegociação e disputa de sentidos, gerando situações indeterminadas e, também, oportunidades para mudança. “Não se trata, portanto, de destruir a cena comum anteriormente existente e criar um espaço absolutamente novo, mas de recriá-la e de contribuir para a construção de novas subjetividades e de modos plurais (e sempre conflituosos) de convivência” (Marques & Mafra, 2014, p. 506).

Diante da formação e movimentação de públicos, organizações irão reagir de acordo com sua identidade, cultura organizacional, valores compartilhados, encarando a situação como ameaça ou possibilidade de inovação, podendo recusar ou aceitar e negociar com a encenação proposta pelos públicos. A partir desse impulso, os públicos podem ser convidados a participar de encenações e alternar papéis, ora assumindo o lugar de espectador, ora de ator, até mesmo no âmbito da Organização Comunicada.

Considerando as três dimensões da comunicação nas organizações, a direção da peça é compartilhada entre diretor, atores e plateia, que contribuem para a construção da linha de ação. Vemos, aqui, uma possibilidade de variação de papéis que faz parte do cotidiano organizacional: a equipe e a plateia, em seus próprios meios de comunicação, falam sobre a organização a partir de sua visão, independente da linha de ação definida pela direção.

Para fomentar uma cultura de inovação, cenas de dissenso que irrompem podem ser entendidas, também, como cenas de improviso, que cedem espaço para a livre expressão do ator e contam com a colaboração da plateia na construção das cenas. Assim, existe um modelo de menor controle sobre a linha de ação, que descentraliza a comunicação da figura da direção, gerando fluxos de comunicação horizontalizados e flexíveis, a partir de uma comunicação estratégica pautada pela colaboração e criação coletiva.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O esforço desempenhado neste trabalho de repensar a teoria da dramaturgia social no contexto organizacional midiaticizado nos levou a reflexão sobre quais são as mudanças nas formas de interação entre organizações e seus públicos. O acesso aos recursos midiáticos de caráter digital e tecnológico por parte dos públicos, a circulação de mensagens para circuitos não previstos, as possibilidades de crítica, edição e compartilhamento por parte dos diferentes atores que interagem no âmbito das organizações levam a necessidade de readequação de diferentes aspectos da metáfora do palco.

A forma como públicos podem irromper em cenas de dissenso, criando e propondo palcos e encenações não previstas ou planejadas pela organização, evidencia a impossibilidade de controle sobre todos os processos e dimensões da comunicação organizacional. Dessa forma, a alternância de papéis, a constituição de palcos e cenas improvisadas, as chances de construção colaborativa de linhas de ação dão pistas para entender como esse contexto pode ser favorável para cultivar uma cultura de inovação.

Atentamos, no entanto, que as mudanças na forma como nos relacionamos na vida cotidiana não leva, diretamente, a uma transformação da postura das organizações. Embora o potencial para que isso se realize seja ampliado por novas formas de interação, a inovação depende de uma cultura no sentido amplo, amparada pelas práticas sociais, comportamentos e valores, bem como da ação deliberada dos diversos atores organizacionais nesse sentido. Neste mesmo contexto, é possível que organizações optem por sofisticar suas formas de controle, vigilância e concentração de poder.

## REFERÊNCIAS

- Baldissera, R. (2009). Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom.*, 6(10), 115-120.
- Barichello, E. (2014). Midiatização e cultura nas organizações da contemporaneidade: o processo de midiatização como matriz de práticas sociais. Em Marchiori, M. (Org.), *Contexto Organizacional Midiaticizado* (pp. 37-43). Rio de Janeiro: Senac.
- Berger, P.L. & Luckmann, T. (1978). *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis: Vozes.
- Braga, J. L. (2006a). *A sociedade enfrenta sua mídia: dispositivos sociais de crítica midiática*. São Paulo: Paulus.
- Braga, J. L. (2006b). Mediatização como processo interacional de referência. *Revista Animus*, 5(2), 10-35.
- Braga, J. L. (2012). Circuitos versus campos sociais. Em Mattos, M. Â., Janotti Junior,

J. & Jacks, N. (Org.), *Mediação & Mdiatização* (pp. 31-52). Salvador/Brasília: EDUFBA/COMPÓS.

Braga, J. L. (2015). Lógicas da mídia, lógicas da midiatização? Em Fausto Neto, A, Raimondo Anselmino, N. & Gindin, I. L. (Org.). *Relatos de investigaciones sobre mediatizaciones* (pp. 15-32). Rosário: UNR Editora.

Bueno, D. A. (2018). *Comunicação estratégica e estratégias de comunicação nas organizações em contexto midiatizado: a perspectiva da micro, pequena e média empresa do setor de alimentação fora do lar de bauru* (s.p.). Dissertação de Mestrado em Comunicação, Universidade Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil. Recuperado de: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/157387>

Calonego, R. (2018). *A comunicação enquanto competência essencial: Um olhar para o protagonismo comunicacional nas organizações*. Dissertação de Mestrado, Universidade Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil. Recuperado de: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/157339>

Carillo, M. V. (2014). Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. *Comunicação e Sociedade*, 26(1), 71-80. Recuperado de: <http://revistacomsoc.pt/index.php/comsoc/article/view/2025/1945>.

Coeelho, P.J. (2011). *Executivos negros: racismo e diversidade no mundo empresarial. Uma abordagem socio-antropológica*. Tese de Doutorado, Doutorado em Antropologia Social, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, Brasil.

Etizioni, A. (1978). *Organizações Complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais*. São Paulo: Atlas.

Godin, B. (2014). The Vocabulary of Innovation: A Lexicon. *Project on the Intellectual History of Innovation. Working Paper*, 20. Recuperado de: <http://www.csiic.ca/PDF/LexiconPaperNo20.pdf>

Goffman, E. (2007). *A representação do eu na vida cotidiana*. Petrópolis: Editora Vozes.

Lima, F. P. (2014). *A dimensão comunicacional da estratégia: a estratégia organizacional como prática comunicativa na Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais*. Tese de Doutorado, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

Hallahan, K. et al. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35. Recuperado de: [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=1198326&pid=S2183-3575201400020000300005&lng=pt](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=1198326&pid=S2183-3575201400020000300005&lng=pt).

Harper, C. (2016). *Organizations: structures, processes and outcomes*. Nova Iorque: Routledge.

Henriques, M. (2017). Dimensões dos públicos nos processos de comunicação pública.



- Em Scroferneker, M. & Amorim, L. (Org.), *(Re)leituras contemporâneas sobre Comunicação Organizacional e Relações Públicas* (pp. 53-66). Porto Alegre: EDIPUCRS.
- Hjarvard, S. (2012). Miatização: Teorizando a mídia como agente de mudança social e cultural. *Matrizes*, 5(2), 53- 91.
- Jucevicius, G. (2010). Culture vs. Cultures of Innovation: Conceptual Framework and Parameters for Assessment. In *Proceedings of the VII International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning* (pp. 236-244). Hong Kong: The Hong Kong Polytechnic University.
- Marchiori, M. (2006). Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. Em Marchiori, M. (Org.), *Faces da cultura e da comunicação organizacional* (pp. 77-94). São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Marchiori, M. (2010). Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão, Comunicação e Cultura*, 9(17). Recuperado de: [http://www.uel.br/grupoestudo/gecorp/images/os\\_desafios\\_de\\_comunica%C3%A7%C3%A3p\\_interna.pdf](http://www.uel.br/grupoestudo/gecorp/images/os_desafios_de_comunica%C3%A7%C3%A3p_interna.pdf).
- Marques, A. & Mafra, R. (2014). Diálogo e organizações: cenas de dissenso e públicos como acontecimento. Em *Anais do VIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas* (pp. 500-512). Recuperado de: <http://portal.abrapcorp.org.br/anais/>
- Mello, S. (2010). *Comunicação e organizações na sociedade em rede: novas tensões, mediações e paradigma*. Dissertação, Mestrado em Ciência da Comunicação, Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes, São Paulo, Brasil. Recuperado de: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-17082011-110313/en.php>.
- Morgan, G. (2002). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- OCDE (2005). *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. Recuperado de: <https://www.oei.es/historico/salactsi/oslo4.htm>
- Oliveira, I. L. & Paula, M. A. (2008). Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos? Em Oliveira, I. & Soares, A. (Orgs.). *Interfaces e tendências da Comunicação* (pp.91-108). São Caetano do Sul: Difusão.
- Putnam, L. L., Phillips, N. & Chapman, P. (2004). Metáforas da comunicação e da organização. Em Clegg, R., Hardy, C. & Nord, W. (orgs.). *Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais* (pp. 77-125) São Paulo: Atlas.
- Veras, T. (2018). *O nexa entre aprendizagem e comunicação na construção de culturas de inovação em micro e pequenas empresa*. Dissertação, Mestrado em Comunicação, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil. Recuperado de: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/144212>.

\* Contribución: El trabajo fue organizado de manera conjunta.

\* Nota: El Comité Editorial de la revista aprobó la publicación del artículo.



Artículo publicado en acceso abierto bajo la Licencia Creative Commons-Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

#### IDENTIFICACIÓN DE LAS AUTORAS

**Alana Nogueira Volpato.** Doctora (Cand.) en Comunicación, Universidad Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Brasil). Magíster en Comunicación, Especialista en Comunicación Popular y Comunitaria, y Licenciada en Comunicación Social y Relaciones Públicas, Universidad Estatal de Londrina (Brasil). Miembro, Grupo de Investigación en Comunicación y Movimientos Sociales (Brasil). Especialista en relaciones públicas, comunicación y movimientos sociales, y mediatización.

**Alana Carolina Gomes.** Magister en Comunicación y Licenciada en Comunicación Social y Relaciones Públicas, Universidad Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Brasil). Analista administrativa de ventas, Ambev Brasil. Especialista en relaciones públicas, interculturalidad y comunicación interna. Ex investigadora en interculturalidad en Brasil y España, Fundación de Amparo a la Investigación del Estado de San Pablo (Brasil).

**Simone Yadomi.** Licenciada en Relaciones Públicas, Universidad del Sagrado Corazón (Brasil). Profesora de Emprendimiento, Centro Socio educativo Irmã Adelaida (Brasil). Asesora en comunicación digital.