

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**GESTORES E INDIVÍDUOS: TENSÕES ENTRE AS  
MULTIFACES E ESTRATÉGIAS DO INDIVÍDUO NA  
ARTE DE REPRESENTAR NO MUNDO  
CORPORATIVO**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

**KLEITON ANDERSON ANTUNES DE SOUZA**

Rio de Janeiro - 2021

**GESTORES E INDIVÍDUOS: TENSÕES ENTRE AS MULTIFACES  
E ESTRATÉGIAS DO INDIVÍDUO NA ARTE DE REPRESENTAR  
NO MUNDO CORPORATIVO**

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – EBAPE da Fundação Getúlio Vargas – FGV, como requisito obrigatório à obtenção do título de mestre em Administração.

Área de Concentração: Administração e Gestão Empresarial

Orientadora: Yuna Souza dos Reis da Fontoura

**Rio de Janeiro**

**2021**

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas/FGV

Souza, Kleiton Anderson Antunes de

Gestores e indivíduos: tensões entre as multifaces e estratégias do indivíduo na arte de representar no mundo corporativo / Kleiton Anderson Antunes de Souza – 2021.

82 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Yuna Souza dos Reis da Fontoura.

Inclui bibliografia.

1. Aprendizagem organizacional. 2. Liderança. 3. Administração de pessoal. 4. Gestão do conhecimento. 5. Desempenho - Avaliação. I. Fontoura, Yuna Souza dos Reis da. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.3

**KLEITON ANDERSON ANTUNES DE SOUZA**


**“GESTORES E INDIVÍDUOS: TENSÕES ENTRE AS MULTIFACES E ESTRATÉGIAS  
DO INDIVÍDUO NA ARTE DE REPRESENTAR NO MUNDO CORPORATIVO”.**

Dissertação apresentado(a) ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial do(a) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Data da defesa: 22/01/2021

**ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**

**Presidente da Comissão Examinadora: Profª Yuna Souza dos Reis da Fontoura**



Yuna Souza dos Reis da Fontoura  
Orientador

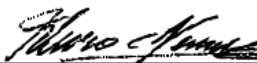
p/ 

Ana Christina Celano Teixeira  
Membro

p/ 

Morgana Gertrudes Martins Krieger  
Membro

Nos termos da Lei nº 13.979 de 06/02/20 - DOU nº 27 de 07/02/20 e Portaria MEC nº 544 de 16/06/20 - DOU nº 114 de 17/06/20 que dispõem sobre a suspensão temporária das atividades acadêmicas presenciais e a utilização de recursos tecnológicos face ao COVID-19, as apresentações das defesas de Tese e Dissertação, de forma excepcional, serão realizadas de forma remota e síncrona, incluindo-se nessa modalidade membros da banca e discente.



Flávio Carvalho de Vasconcelos  
Diretor



Antonio de Araujo Freitas Junior  
Pró-Reitor de Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação FGV  
Antonio Freitas, PhD  
Pró-Reitor de Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação  
Fundação Getúlio Vargas

**Instrução Normativa nº 01/19, de 09/07/19 - Pró-Reitoria FGV**

Em caso de participação de Membro(s) da Banca Examinadora de forma não-presencial\*, o Presidente da Comissão Examinadora assinará o documento como representante legal, delegado por esta I.N.

\*Skype, Videoconferência, Apps de vídeo etc

Ao meu núcleo familiar pelo  
incentivo e compreensão nos  
momentos de ausência.

## AGRADECIMENTOS

À Professora Yuna Souza dos Reis da Fontoura pela competência e profissionalismo na orientação deste trabalho.

À Professora Morgana Martins Krieger pelo incentivo inicial e paciência ao demonstrar os caminhos a serem seguidos.

À Administração Regional do SESC no Estado do Rio de Janeiro por ter viabilizado a realização do Mestrado.

À Diretoria de Desenvolvimento Institucional do SESC no Estado do Rio de Janeiro pelo incentivo e motivação para a realização da pesquisa.

Aos Gerentes da área meio do SESC no Estado do Rio de Janeiro pelo apoio incondicional e contribuição indispensável à pesquisa.

À Gerência de Logística do SESC no Estado do Rio de Janeiro pela compreensão para a realização do Mestrado.

Ao meu núcleo familiar que esteve sempre presente durante todo o tempo do Mestrado e compreendeu cada minuto de ausência em prol dos meus objetivos.

Aos amigos que fiz durante o curso, que proporcionaram o aprendizado mútuo e a parceria além do Mestrado.

A todos vocês meus sinceros agradecimentos.

“A vida pode não ter muito de semelhante a um jogo, mas a interação tem.” (*Erving Goffman*)

## RESUMO

**Objetivo:** O presente trabalho teve como foco compreender como os gestores da área meio do SESC-RJ percebem a existência de conflito de identidade em suas ações e se é utilizado algum artifício próprio para tentar conciliar essas multifaces para desempenho do seu papel profissional frente aos seus valores pessoais, de modo a melhor entender como se constroem as representações, com base na teoria de Goffman (2002).

**Metodologia:** A pesquisa foi de campo, valendo-se de dados primários e secundários, usando a abordagem qualitativa e análise de conteúdo das entrevistas individuais semiestruturadas realizadas.

**Resultados:** Como contribuição prática, este estudo buscou promover a melhor compreensão dos gestores da área meio e nível tático enquanto indivíduos e gestores, principalmente as tensões e as multifaces experimentadas no mundo corporativo. Restou confirmada a projeção de um comportamento representado para obtenção de determinado resultado, ou seja, o gestor mediante a atuação é capaz de demonstrar comportamentos compatíveis com o que é esperado pela organização ou induz a percepção de competências natas para desempenho do seu papel enquanto líder ocupante de um cargo de gestão. Foi apurado, ainda, o conflito interno dos gestores na tentativa de solucionar ou afastar problemas, podendo considerar como comum a necessidade de representar para sair de uma situação conflituosa, utilizando a omissão, ambiguidade ou insinuação.

**Limitações:** Há limitação da abrangência da pesquisa ao SESC-RJ, em função do tempo disponível e da limitação de recursos, não permitindo a generalização das conclusões extraídas do estudo. Outra limitação diz respeito ao tempo das entrevistas. Quanto ao tratamento dos dados coletados, uma limitação concerne à própria história de vida do pesquisador, influenciando em suas interpretações. Entretanto, procurou-se manter certo distanciamento, embora se admita a inexistência da plena neutralidade científica.

**Contribuições práticas:** O presente trabalho visou identificar as tensões entre as multifaces e estratégias do indivíduo para preencher a potencial lacuna entre as competências requeridas pelos cargos de gestor da área meio do SESC-RJ e as

competências individuais de seus ocupantes, denotando porque a gestão por competências é relevante ainda que se considere que as pessoas, por si só, já tenham sua representação.

**Contribuições sociais:** O estudo trata de competências humanas onde o ponto central é o indivíduo, recorrendo como são tratadas as habilidades ou competências técnicas que não são natas do gestor, mas que, por força da representação ou interação social, são construídas como se existissem ou como se fossem natas do próprio indivíduo. Contribui socialmente pois tem o indivíduo, a representação e a competência como foco de estudo, correlacionando com a gestão empresarial.

**Originalidade:** Há pouco conhecimento e massa crítica sistematizados sobre os temas aqui tratados, sobretudo representação, pretendendo ser original por analisar o comportamento dos gestores da área meio do SESC-RJ, enquanto indivíduos e integrantes da organização, sobretudo no concernente às tensões entre atuação, papéis, representação, conflitos de interesse e gestão por competências.

**Palavras-chave:** Representação. Representatividade. Conflito de identidade. Gestão por competência. Gestão. Administração. Nível Tático.

**Categoria:** Dissertação de Mestrado.

## ABSTRACT

**Objective:** The present study focused on understanding how managers in the middle area of SESC-RJ perceive the existence of an identity conflict in their actions and whether any specific device is used to try to reconcile these multifactors for the performance of their professional role in relation to their employees. personal values, in order to better understand how representations are built, based on Goffman's theory (2002).

**Methodology:** The research was field, using primary and secondary data, using the qualitative approach and content analysis of the individual semi-structured interviews carried out.

**Results:** As a practical contribution, this study sought to promote a better understanding of middle and tactical level managers as individuals and managers, especially the tensions and multifactors experienced in the corporate world. It remained confirmed the projection of a represented behavior in order to obtain a certain result, that is, the manager, through his performance, is able to demonstrate behaviors compatible with what is expected by the organization or induces the perception of natural competences to perform his role as an occupying leader management position. The managers' internal conflict was also investigated in an attempt to solve or remove problems, and they may consider as common the need to represent to get out of a conflictual situation, using omission, ambiguity or innuendo.

**Limitations:** The scope of the research is limited to the SESC-RJ, due to the time available and the limited resources, not allowing the generalization of the conclusions drawn from the study. Another concerns the time of the interviews. As for the treatment of the collected data, one limitation concerns the researcher's own life history, influencing its interpretations. However, we tried to maintain a certain distance, although it is admitted that there is no full scientific neutrality.

**Practical contributions:** The present work aimed to identify the tensions between the multifactors and strategies of the individual to fill the potential gap between the skills required by the manager positions in the middle area of SESC-RJ and the individual skills

of its occupants, denoting why management by competences is relevant even if it is considered that people, by themselves, already have their representation.

**Social contributions:** The study deals with human competences where the central point is the individual, discussing how the technical skills or competences that are not born of the manager, but which, due to representation or social interaction, are constructed as if they existed or as if they were creams of the individual himself. It contributes socially because it has the individual, representation and competence as the focus of study, correlating with business management.

**Originality:** There is little systematized knowledge and critical mass on the themes dealt with here, especially representation, intending to be original by analyzing the behavior of managers in the middle area of SESC-RJ, as individuals and members of the organization, especially regarding the tensions between performance, roles, representation, conflicts of interest and competence management.

**Keywords:** Representation. Representativeness. Conflict of identity. Competency-based management. Management. Administration.

**Category:** Master Thesis.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As três dimensões da competência.....	29
Figura 2 – Identificação do <i>gap</i> de competências.....	33
Figura 3 – Lista de Códigos.....	44
Figura 4 – Relatório Geral do SESC.....	47
Figura 5 – Organograma da Diretoria de Desenvolvimento Institucional.....	48

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Identificação dos entrevistados.....	38
Quadro 2 – Categorias analíticas.....	40

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

CNC – Confederação Nacional do Comércio

PCS – Plano de Cargos e Salários

SESC – Serviço Social do Comércio

SESC-RJ – Serviço Social do Comércio – Administração Regional no Estado do Rio de Janeiro

SISTEMA “S” – Sistema S é o conjunto de nove instituições de caráter social de interesse de categorias profissionais, estabelecidas pela Constituição Federal.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Problema de pesquisa .....	15
1.2 Objetivos da pesquisa.....	17
1.3 Delimitação do estudo .....	17
1.4 Relevância do estudo.....	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 Representação e conflitos de identidade .....	20
2.2 Gestão por competências e o desafio da representação dentro das organizações .....	28
3. METODOLOGIA .....	37
3.1 Seleção dos Sujeitos .....	38
3.2 Coleta dos Dados.....	39
3.3 Tratamento e Análise dos Dados.....	41
3.4 Limitações do Método.....	44
4. RESULTADOS DA PESQUISA .....	46
4.1 O SESC-RJ .....	46
4.2 Resultados da análise de conteúdo .....	48
4.2.1 Categoria: Representação .....	49
4.2.2 Categoria: Conflito de Identidade .....	53
4.2.3 Categoria: Competência .....	62
5. SÍNTESE .....	67
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	69
7. REFERÊNCIAS .....	72
8. APÊNDICE .....	77
9. ANEXOS.....	79

## 1. INTRODUÇÃO

Este capítulo visa apresentar o problema de pesquisa, contextualizando o que se pretende compreender por meio do objetivo da pesquisa, das fundamentações teóricas, da delimitação do tema e da relevância do estudo em si.

### 1.1 Problema de pesquisa

Nos últimos anos, as mudanças organizacionais se tornaram cada vez mais frequentes e rápidas. O nível de exigência para o desempenho dos gestores se verifica crescente, uma vez que questões como gestão e competências passaram a ser amplamente discutidas em prol do negócio, ao que se soma a competitividade crescente dos mercados, consumidores mais informados, concorrência acirrada, entre outras variáveis exógenas intervenientes, além das endógenas citadas (SILVA, 2017).

Além disso, em se tratando de competências humanas onde o ponto central é o indivíduo, importante avaliar a relação dessa competência com a teoria da representação de Goffman (2002), autor referencial que norteia o presente trabalho de pesquisa, que discorre como são tratadas as habilidades ou competências técnicas que não são natas do gestor, mas que, por força da representação ou interação social, são construídas ou representadas como se existissem ou como se fossem natas do próprio indivíduo.

Diante desse cenário, vários autores passaram a ter o indivíduo, a representação e a competência como foco de estudo, correlacionando com a gestão empresarial (AFONSÊCA; TEODÓSIO; PAIXÃO, 2011; BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2016; SALVINI; SOUZA; MARCHI JÚNIOR, 2015).

A pesquisa teve como sujeitos os gestores da área meio do SESC-RJ, entidade de direito privado sem fins lucrativos, criada após a Segunda Guerra Mundial quando a sociedade brasileira passava por grandes transformações. Diante desse contexto pós-guerra, a classe empresarial da época tomou a iniciativa de propor e assumir fortes compromissos sociais.

No âmbito do Serviço Social do Comércio – Administração Regional no Estado do Rio de Janeiro – SESC-RJ, é possível observar que os gestores da área meio possuem formações diversas, voltadas para as áreas de recursos humanos, finanças, orçamento,

engenharia, tecnologia da informação, entre outras, o que o torna um lócus interessante para investigar esse fenômeno sob a representação de gestores no nível tático, intermediários à pirâmide hierárquica, característica comum a outras organizações de mesmo porte.

Entretanto, apesar de possuírem conhecimentos e habilidades para desempenhar as atividades inerentes ao cargo, tais como gerenciamento de pessoas, orçamentos, materiais, dentre outros, interessante elucidar como esses gestores funcionam enquanto indivíduos e quais as tensões vivenciadas e estratégias utilizadas no mundo corporativo para se manterem a frente destes postos de trabalho, liderando pessoas, considerando que o sucesso da gestão parece depender muito mais das habilidades natas do gestor do que de um gerenciamento baseado em conhecimento técnico.

Neste sentido, Goffman (2002) acredita que as atitudes dos indivíduos podem ser influenciadas pela sociedade, propriamente pelos grupos aos quais pertencem ou pela posição que ocupam no mundo social. Assim, um indivíduo, enquanto gestor, pode agir com base no cargo que está ocupando e a projeção da sua ação desencadeará um entendimento ou resposta dos expectadores que interagem com ele.

Tudo isso interfere na forma como o gestor é percebido no cenário social em que está atuando e, da mesma forma, é idealizado pelos expectadores o tipo de pessoa que está atuando e qual tratamento a ele deve ser dispensado. Todo esse fluxo de ação e reação, oriunda da interação entre o indivíduo e o expectador, é definido por Goffman (2002) como representação, ou seja, a ação de uma pessoa diante de determinado público, seja ela intencional ou não, causa persuasão e impressões sejam elas reais ou não.

Pela análise de Goffman (2002), no livro “A representação do eu na vida cotidiana”, a representação foi estudada através de duas premissas, quais sejam, de um lado o indivíduo e a sua representação e, de outro lado, o público expectador e a interação propriamente dita.

O estudo de Goffman sobre a representatividade já serviu como base a diversas pesquisas (CYRENO, 2016; GASTALDO, 2008; MARASCA, 2017), as quais buscam compreender o indivíduo e sua representação no mundo corporativo, considerando as tensões e as multífaces utilizadas para êxito profissional, bem como o esforço mental do indivíduo para registrar o que foi apresentado, manter a postura e repetir a representação quando necessário.

Assim, diferentes máscaras podem surgir para sustentar a impressão que se quer passar, gerando uma preocupação absurda com a imagem que é passada, de forma a prevalecer a boa impressão dos expectadores.

Diante do exposto, o presente estudo visa alcançar a resposta para o seguinte problema: **Qual a percepção dos gestores do SESC-RJ quanto à conciliação de seus conflitos de identidade e suas multifaces para desempenho das competências organizacionais almejadas?**

Para tal finalidade e obtenção da resposta para o problema de pesquisa, o estudo buscou referências e conceitos para reforçar o entendimento sobre representação e conflitos de interesse no âmbito da gestão por competências, sobretudo no nível tático das gerências, e utilizou o método qualitativo de análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas realizadas junto aos gestores da área meio do Serviço Social do Comércio – Administração Regional no Estado do Rio de Janeiro – SESC-RJ.

## **1.2 Objetivos da pesquisa**

Esta dissertação tem como objetivo, a partir da perspectiva de Goffman (2002), compreender como os gestores da área meio do SESC-RJ percebem a existência de conflito de identidade em suas ações e se é utilizado algum mecanismo ou ferramenta própria para tentar conciliar essas multifaces demandadas para o desempenho do seu papel profissional frente aos seus valores pessoais, de modo a melhor entender como se constroem as representações.

Para alcançar tal objetivo, além da coleta de dados secundários em referências bibliográficas que tratem do empírico, fazem também parte deste estudo os dados primários coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, de forma a validar a teoria da representação de Goffman (2002). Após essa etapa, a pesquisa valeu-se da Análise de Conteúdo como método central para o tratamento dos dados.

## **1.3 Delimitação do estudo**

No que tange à construção de representações e multifaces no cotidiano organizacional, o estudo será limitado em elucidar como os gestores da área meio do

SESC-RJ, no que concerne ao nível tático, funcionam enquanto indivíduos e quais as tensões vivenciadas e estratégias utilizadas no mundo corporativo para se manterem a frente destes postos de trabalho, liderando pessoas.

Assim, a análise será específica quanto às questões comportamentais desses gestores da área meio e estará restrita às proposições teóricas trazidas na teoria da representação de Goffman (2002), considerando a gestão por competências (SILVA; GONÇALVES; COELHO JÚNIOR, 2018), avaliando se o sucesso da gestão depende muito mais das habilidades natas do gestor do que de um gerenciamento baseado em conhecimento técnico.

Quanto à delimitação temporal, será objeto de investigação com condução das entrevistas o período compreendido entre outubro e novembro de 2020, sendo mais representativo do ano em questão. O estudo limita-se ainda ao Serviço Social do Comércio e à Administração Regional no Estado do Rio de Janeiro – SESC-RJ.

#### **1.4 Relevância do estudo**

O processo de gestão pode ser considerado como fundamental para alcance dos objetivos da organização. Neste sentido, os gestores são os grandes responsáveis pela condução da administração, traçando metas e objetivos, bem como dirigindo e orientando para cumprimento do seu propósito organizacional (MONTEZANO; MARQUES; SILVA; ISIDRO-FILHO, 2018).

Para tanto, a ausência de gestores com as competências necessárias para o desempenho do seu papel pode acarretar, conforme apresentado por Santos (2013), uma fragilidade no gerenciamento, impactando negativamente nos resultados da organização. Isto porque, as ações dos gestores não conformes com a sua função prejudicará o planejamento e alcance dos objetivos organizacionais, acompanhamento eficiente dos projetos, liderança das equipes, delegação de ações e tomada de decisões.

Como o papel do gestor é fundamental para a organização, o presente trabalho torna-se relevante para apoiar e identificar as tensões entre as multifaces e estratégias do indivíduo para preencher a potencial lacuna entre as competências requeridas pelos cargos de gestor da área meio do SESC-RJ e as competências individuais de seus ocupantes, buscando denotar porque a gestão por competências é relevante ainda que se

considere que as pessoas, por si só, já tenham representação no ambiente organizacional, de modo que a apropriação e a internalização desse entendimento é importante para o gestor, no sentido de que possa fazer melhor uso das ferramentas de gestão e do potencial dos indivíduos de sua equipe.

Logo, o SESC-RJ se tornou um locus relevante de investigação por se tratar de uma organização diferenciada das existentes no mercado, uma vez que possui foco no social e não possui fins lucrativos com base em sua própria essência, bem como pelo fato deste pesquisador ser empregado desta organização por dez anos, atuando os últimos cinco à frente de uma área meio do SESC-RJ.

O presente estudo é ainda relevante no sentido de fomentar o debate no âmbito acadêmico acerca da temática proposta, não se restringindo aos atos do SESC-RJ e aos gestores do nível intermediário.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo trará elementos do referencial teórico que servirão para embasar a pesquisa, de forma a abranger os assuntos mais relevantes relacionados ao problema apresentado. Para melhor compreensão, o capítulo está subdividido em dois tópicos: representação e conflitos de identidade à luz de Goffman (2002) e, por fim, gestão por competências e o desafio da representação dentro das organizações.

### **2.1 Representação e conflitos de identidade**

Goffman (2002) propõe uma reflexão por meio de um estudo da vida social que pode ser aplicado tanto no mundo corporativo quanto no doméstico. O autor optou por uma linguagem sob a perspectiva teatral para apresentar a psicologia social do comportamento humano, por acreditar que o ser humano sempre se utiliza da representação para comunicar-se com seus semelhantes.

Essa capacidade do indivíduo de representar, mediante recursos verbais e não verbais, trata-se de uma estratégia pessoal para gerenciamento de uma autoimagem positiva para a sociedade, de forma a ocultar os pontos negativos, deixando à mostra apenas a parte que lhe convém. Da mesma maneira, o que enxergamos dos outros deriva das representações e apresentações que eles fazem de si mesmos. Pode-se dizer que a vida é, portanto, formada por “coisas reais e, às vezes, bem ensaiadas.” (GOFFMAN, 2002, p. 9).

O espetáculo está no cerne das relações humanas, pois, desde que haja presença de outra pessoa, haverá encenação, ou seja, existe um caráter cênico das relações interpessoais, surgindo a partir das condutas idealizadas por parte dos indivíduos envolvidos, os quais irão expressar aquilo que julgam condizente e apropriado para aquela encenação (NEVES, 2010).

Assim como acontece no teatro, atuamos para regular e dirigir as impressões que os outros formam a nosso respeito. O espetáculo torna-se a afirmação de toda a vida social como simples aparência, dominando toda a sociedade. Ele está por toda a parte e, deste modo, não nos sentimos em nosso habitat, distantes do palco, em lugar nenhum. Goffman

(2002) correlaciona uma combinação entre pesquisas e também de narrativas informais para demonstrar o conceito e a capacidade do indivíduo de representar diferentes papéis.

Uma pessoa em face de uma ou de várias outras adota expressões, com vistas a controlar as impressões desse público. Ou seja, a pessoa – denominada como ator – propõe uma definição da situação que apresente uma certa estabilidade e que não introduza uma ruptura na interação. Nizet e Rigaux (2016) apontam que esta representação tem efeitos em dois níveis distintos, um pessoal e outro coletivo, contribuindo para a consolidação de um sentimento de realidade:

Em um primeiro nível, quando uma representação é exitosa, os participantes tenderão a considerar que os atores são válidos, bem como a sua atividade e também o seu público. Mas, em um segundo nível, para além mesmo dos atores face a face, a apreciação feita durante a interação tende a se difundir para o conjunto do grupo, assim como a organização a que os atores pertencem, cada qual se tornando, então – queira, ou não -, o representante de um coletivo que o ultrapassa. Pode-se dizer que, nesse segundo nível, é a própria realidade do mundo social que se encontra englobada. Tomando, então, um exemplo que nos diz respeito, a representação bem-sucedida de um professor diante de sua plateia de jovens alunos produz, no primeiro nível, uma apreciação positiva do professor e dos estudantes em questão; mas, ela se estende também, no segundo nível, ao conjunto dos professores, ao conjunto da juventude de hoje, etc. Globalizando ainda mais, pode-se afirmar que toda representação contribui para produzir um sentimento de realidade. (NIZET; RIGAUX, 2016, P. 25–26).

O ato de representar começa quando um novo indivíduo se depara com outras pessoas (GOFFMAN, 2002), que naturalmente, quase como um comportamento instintivo, procuram obter informações sobre a sua vida, no que tange sua situação econômico-financeira, o que pensa sobre si mesmo e sobre os demais do grupo, suas ideologias, crenças, forma de pensar, etc. Esta iniciativa de obter informação por parte das pessoas, em qualquer esfera, confronta o sentimento de proteção desse novo indivíduo que está sendo investigado, o qual também começa a representar analisando detidamente as suas respostas para que os pontos controversos ou questões consideradas socialmente como negativas não sejam descobertos, para que apenas a autoimagem positiva apareça.

Por outro lado, o questionador também acaba fazendo a sua representação, muitas vezes agindo de forma bastante amigável, para alcance do maior número de informações possíveis. Toda essa informação apresentada pelo novo indivíduo é processada pelo questionador, sendo arquivadas as informações mais relevantes, bem como os registros da parte comportamental sobre sua conduta e aparência, que muitas vezes não corresponde com a vida cotidiana desse novo indivíduo (NIZET; RIGAUX, 2016).

Este pode ser considerado um processo quase que automático, pelo qual se atribui um sentido ao que está sendo vivenciado por meio dos registros e traduções das informações que cada indivíduo dá sobre o que está acontecendo naquele momento. Essa resposta é o ponto central para se compreender o modo como as pessoas orientam suas ações na vida cotidiana (GASTALDO, 2008).

As atitudes dos indivíduos podem ser influenciadas pelos grupos aos quais pertencem ou pela posição social que ocupam, sendo assim, quanto em mais grupos sociais o indivíduo estiver envolvido, maior será o número de personagens que ele representará, garantindo desta forma que as pessoas não serão as mesmas em cada representação (GOFFMAN, 2002).

Para Goffman (2002), a capacidade do indivíduo de representar diferentes papéis na sociedade explica comportamentos e atos do ser humano. Com base neste raciocínio do autor, é possível que o próprio indivíduo não mais se reconheça diante de tantos papéis executados desde o momento que sai de casa para o trabalho até o seu retorno, por exemplo. Ao passar por cada ambiente e encontrar determinado grupo de pessoas, os papéis são escalados e a atuação tem início. Além disso, a própria vida transforma esses papéis, pois desde o nascimento até a vida adulta cada fase vivida acumula experiências que modificam o comportamento, a forma de pensar e agir.

Os atores precisam de informação um dos outros no processo de interação. A busca por informação pode ser obtida por meio de gestos e de outras pistas, de forma a viabilizar o conhecimento antecipado da situação: o que o ator esperará deles e o que dele podem esperar. Isso pode ser considerado como uma estratégia de atuação para a próxima encenação, pois com base nas informações alcançadas saberão a melhor maneira de agir para obter a resposta desejada e assim dar continuidade ao processo de representação (GOFFMAN, 2002; MANCINI, 2019; SILVA CARRERA; POLIVANOV, 2019).

Vale destacar também que a expressividade do indivíduo pode ser dividida em duas vertentes: a expressão transmitida e a emitida, onde a primeira é verbalizada ou escrita, de forma bem tradicional e utilizada para veicular a informação, sendo que a segunda se dá por meio de ações ou das representações (GOFFMAN, 2002).

Cabe ressaltar que essa expressividade pode ser intencionalmente falsa (expressão transmitida) e o indivíduo, desta forma, consegue através de sua representação (expressão emitida) manipular as reações dos seus interlocutores, criando uma certa blindagem onde só aparecerá aquilo que ele realmente quer mostrar. Isto porque “definir a situação, pois,

é fundamental para a vida de qualquer indivíduo que vive em sociedade, no sentido de entender o que está acontecendo e se alinhar adequadamente às diferentes situações” (GASTALDO, 2008, p. 150).

Nessa percepção dos outros sobre nós mesmos, os objetivos podem ser bem distintos, pois podemos desejar que os interlocutores pensem muito bem de nós, que seja criada uma interação positiva e sustentável, mas por outro lado, também podemos confundi-los, induzi-los ao erro ou até mesmo criar uma oposição. Independente das intenções, o objetivo será regular a conduta dos interlocutores, através do que lhe for conveniente descortinar (MANCINI, 2019).

Assim, quando um indivíduo está na presença de outros as suas ações, sendo calculadas ou não, irão influenciar na construção de uma impressão e de uma imagem para o público, que levarão a conclusões que podem ter sido manipuladas pelo indivíduo para passar intencionalmente o que ele gostaria que fosse visto. Marasca (2017), a partir de um exemplo de representação cotidiana, destaca que esta representação está relacionada a uma questão moral guiada por diferentes aparatos sociais, como regras, costumes e valores:

[...] um exemplo prático que trago para entender essa ideia central é de um indivíduo que está se sentindo muito triste em uma festa, mas não demonstra esse sentimento ao interagir com os outros. Ou seja, ele atua para que possa fingir estar bem diante dos outros. A questão moral também é muito importante para o autor, pois ela define como o indivíduo terá que se comportar em relação à sociedade que o cerca. A moral é uma conduta direcionada por regras, crenças, costumes, normas, princípios e valores oficiais estabelecidos pela sociedade através das instituições. O Eu socializado nada mais é do que o indivíduo que vive de acordo com essa conduta pré-estabelecida. (MARASCA, 2017, p. 3).

Ao analisar essa representação, existem duas situações a serem considerados, sendo o primeiro quando o indivíduo está convencido da sua atuação e isto convence a sua plateia, e o segundo quando ele não crê na sua própria performance e não se interessa pelo que seu público irá pensar a respeito do que foi passado (GOFFMAN, 2002; MARASCA, 2017).

Por isso, antes desses pontos, deve-se considerar o principal conflito, qual seja, o alinhamento do próprio indivíduo consigo mesmo. As diferentes combinações de configuração da identidade possibilitam a construção de uma múltipla, mutável e única identidade, ou seja, o indivíduo apesar de suas multífaces é uma unidade ainda que de contrários (CIAMPA, 2011).

Assim, aquilo que se pensa e sente determina as atitudes do indivíduo e constrói a sua identidade. Acontece que, para representar, o indivíduo precisa controlar essas atitudes para que as mesmas não fiquem aparentes para o público e possibilite a utilização das máscaras para a encenação (SILVA CARRERA; POLIVANOV, 2019).

A expressão “fachada” é utilizada para fazer referência ao período em que o indivíduo está travestido de seu personagem diante de uma plateia específica (GOFFMAN, 2002), funcionando como um equipamento empregado de forma consciente ou inconsciente durante a representação.

Toda operação para essa representação é como a de um teatro, onde existe um cenário que funciona como o pano de fundo para a atuação no palco em que será apresentado o espetáculo. Este cenário pode ser fixo, como uma sala, ou pode se deslocar, acompanhando o desenrolar da peça.

O termo fachada está diretamente ligado ao papel do indivíduo na sociedade. Isto pode ser entendido, por exemplo, como dramatização do trabalho, que acaba sendo uma forma de colocar valor ao que é desenvolvido. Muitas vezes não é possível perceber todo o esforço empregado na realização de um produto ou serviço, sendo essa valorização uma forma de dar visibilidade aos interlocutores, de forma a sensibilizá-los que o trabalho está sendo bem feito. Salles e Costa (2013) corroboram que fachadas são empregadas pelo indivíduo também no ambiente de trabalho:

[...] fachadas são os equipamentos expressivos, de tipos padronizados, intencionais ou inconscientemente empregados pelo indivíduo durante sua representação. A fachada torna-se uma “representação coletiva” e um fato, por direito próprio. Assim, ambientes do trabalho sujeitos a alternâncias de tempos e espaços são propícios a serem levados pelos atores para outros cenários da vida cotidiana. (SALLES; COSTA, 2013, p. 233).

Salles e Costa (2013) destacam que, ao expandir esta perspectiva individual para as organizações, pode-se considerar que estas são formadas por conjuntos de representações:

[...] os indivíduos, para darem sentido às suas ações, produzem representações que conferem significados ao mundo. Transferida para o contexto organizacional, essa abordagem implica o reconhecimento de que as organizações são, em primeira instância, um conjunto de representações formais e informais dos esforços dos indivíduos na coordenação de suas atividades, refletidos em seus comportamentos e na busca da satisfação de seus interesses. (SALLES; COSTA, 2013, p. 234).

A sociedade capitalista e cada vez mais complexa proporciona pressão sobre as pessoas face a uma competição generalizada para ser o melhor e se sobressair de alguma

forma em detrimento das demais, influenciando tanto no ambiente de trabalho quanto chegando às esferas pessoais:

A sociedade inteira fica sob pressão. A preconização de uma competição generalizada transmite a ideia de que, para ser o melhor, é preciso ser o primeiro, sem se preocupar com as consequências negativas desse princípio: a luta para permanecer na corrida, a estigmatização dos “perdedores”, o hiperativismo, o estresse, a tensão obsessiva do sempre melhor, a demanda insatisfeita de reconhecimento. (GAULEJAC, 2007, p. 145).

Neste sentido, notamos a necessidade constante do indivíduo em representar uma autoimagem positiva dentro do que isto significa para a sociedade capitalista, ou seja, uma necessidade de ser o melhor sem se preocupar com as consequências negativas desse princípio. Essa representação é moldada e modificada para estar ajustada aos interlocutores, garantindo a sua compreensão e atendendo às expectativas da sociedade em que está inserida.

Salvini, Souza e Marchi Junior (2015, p. 561–562) apontam que a representação não somente está relacionada com a expectativa de atores externos ao indivíduo, mas também com a expectativa que o próprio indivíduo tem de si mesmo frente a esta sociedade: “todo o dispêndio de esforços e de tempo em elaborar uma representação se justifica na expectativa que o indivíduo cria em si mesmo, de que o papel representado seja levado a sério, que os observadores de fato acreditem no que estão vendo”.

O impulso do ser humano em se mostrar ao mundo de forma positiva e superior, faz com que a sua representação ressalte os valores comuns da sociedade mais até do que o seu próprio comportamento como indivíduo. Este comportamento se traduz no esforço do indivíduo em imprimir uma representação que seja compatível com o que é aspirado, com todos os sacrifícios para manter a fachada, de forma a embelezar e iluminar as representações diárias agregando admiradores. Sendo assim, se o indivíduo deseja construir um personagem fiel na sua representação, precisa ao mesmo tempo buscar os comportamentos compatíveis com o seu papel e também abandonar ou esconder ações que não estejam em linha com o que está representando.

Assim, durante a vida cotidiana, o eu social possui muitas máscaras, utilizando-se de variadas formas de representação para benefício próprio. Entretanto, para Marasca (2017) é possível captar a flexibilização na fala dos atores no momento da atuação:

Essa comunicação é restrita até um certo ponto, pois no início do diálogo entre os dois há uma forte resistência de cada lado pela representação e a máscara

social (fachada) que transmite uma sensação de “estar tudo bem” ou “estar tudo em ordem” na vida de cada um. Mas, na medida em que o diálogo se desenvolve há uma flexibilização na fala dos dois sendo possível captar informações mais íntimas da vida de cada um e assim perceber com mais profundidade o que realmente se passa na vida deles. (MARASCA, 2017, p. 5).

Além do que o indivíduo quer mostrar aos seus interlocutores, cabe considerar aquilo que o indivíduo não quer mostrar e prefere ocultar, o que é chamado por Goffman (2002) de consumo secreto, exemplificado pelo autor como o consumo proibido de bebida alcoólica ou drogas, material impresso de conteúdo controverso, preferências sexuais, prazeres diversos pouco ortodoxos, entre outros.

Neste contexto, sempre existirá uma discrepância entre o que é apresentado e a realidade, pois o ser humano tem a tendência de esconder do seu público todos os indícios negativos de sua vida para prevalecer apenas o que é considerado como bom e relevante pela sociedade. Por esse motivo, o indivíduo tem o cuidado de filtrar a representação, onde só é mostrado aquilo que realmente pode ser visto, esforçando-se mentalmente para registrar o que foi apresentado naquela oportunidade, manter a postura e executar o papel do personagem representado por quantas vezes for necessário.

Afonsêca, Teodósio e Paixão (2011) esclarecem que o consumo secreto é uma forma de anulação ou de desprezo com relação a aquilo que não é compatível com as expectativas:

As ações praticadas pelos indivíduos, que não são compatíveis com os padrões de idealização impostos pela sociedade e pelas estratégias organizacionais, tendem a ser escondidas ou deixadas de lado. Pode-se enxergar, nesse panorama, o consumo secreto, ou seja, uma discrepância entre a realidade e a aparência por trás das estratégias organizacionais. O indivíduo, na tentativa de preservar a imagem idealizada da sua pessoa e de suas realizações, esconde, anula ou despreza qualquer fato ou atividade não compatível com suas aspirações fundamentadas nas idealizações da sociedade e das estratégias organizacionais. (AFONSÊCA; TEODÓSIO; PAIXÃO, 2011, p. 30-31).

Nessa tentativa de esconder, anular ou desprezar o consumo secreto, eventuais deslizes podem ocorrer e enfraquecer a confiança do público no seu interlocutor. Esses acidentes ou gestos involuntários podem simplesmente contradizer tudo o que está sendo construído junto ao auditório e prejudicar a imagem construída. Essa contradição pode ser considerada como uma falha do ator na sua atuação e consequentemente um acúmulo de gafes e impressões destoantes transmitidas aos expectadores (MARASCA, 2017).

Assim, o indivíduo é avaliado pelos seus expectadores pelo o que é transmitido, sendo que eventual deslize ou desconformidade de fatos ou ações apresentadas podem prejudicar a representação que está sendo executada contrapondo todo o contexto da situação construída. Em contrapartida, nos casos exitosos, deve ser considerada a autoconfiança e vaidade do indivíduo que procura mostrar que seu equilíbrio e eficiência são natos, ou seja, que não precisou passar por nenhum período de aprendizagem ou processo de conhecimento para chegar nesse patamar.

Da mesma forma que Goffman (2002) utiliza a expressão fachada para explicar o ator social que busca representar no palco uma imagem valorizada do seu personagem, por sua vez Durkheim (2014) estuda a alma do indivíduo considerando, por exemplo, a religião, onde a alma pode também forjar a personalidade.

Diante desses preceitos, temos a interação entre o moral e o social, cuja dimensão moral da vida em sociedade percorre diversos caminhos para a legitimidade das interações cotidianas. Ato contínuo, surgem a divisão das classes e organização do poder, tudo baseado em regras criadas para sistematizar a vida em sociedade. A necessidade de uma ordem estrutural ganha especial valor para guiar cada ação.

Considerando que as organizações fazem parte do nosso dia a dia, ou seja, vivemos em uma sociedade organizacional que se divide em organizações sociais, culturais, políticas, etc., a própria sociedade também é um conjunto de representações (SCHULTZ, 2016). Essas organizações necessitam de uma administração, a qual na vida corporativa possuem papéis administrativos, com descrição e atividades desempenhadas na administração, surgindo especialmente os cargos e funções que motivam a criação de uma estrutura funcional para suporte do sistema.

A sociedade, as organizações e as instituições desejam um indivíduo capaz de utilizar máscaras e seguir caminhos que o conduzam ao sucesso, adotando estratégias de relacionamentos e gerenciamento de impressões, de forma a manipular e monitorar tudo que foi transmitido aos demais, preenchendo os requisitos para a vida profissional possibilitando, assim, a sua contratação num processo seletivo ou ascensão na carreira (CARVALHO; GRISCI, 2002).

Desta forma, à luz de Goffman (2002), mesmo com máscaras e outros artifícios para a representação, o indivíduo é o personagem principal na representação da vida cotidiana, motivo pelo qual prevalece a subjetividade nas ações advindas de acordo com a cultura e crença de cada um, estando o mesmo disposto a representar independente da

posição que ocupa na sociedade, seja no âmbito pessoal ou no âmbito profissional em busca da sua satisfação como ser humano.

## **2.2 Gestão por competências e o desafio da representação dentro das organizações**

O conceito de competência pode ser definido como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo, sendo que nos últimos anos, o tema competência, seu desenvolvimento e a sua gestão, entraram para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais, associando instâncias de compreensão no nível da pessoa, das organizações e dos países (FLEURY; FLEURY, 2001).

Brandão e Guimarães (2001) abordam que, como a sociedade contemporânea vem passando por grandes transformações econômicas, sociais, culturais e políticas, faz-se necessária uma reestruturação produtiva, sendo que para as organizações o impacto se traduz nos processos de racionalização organizacional e técnicas para melhorar o ambiente empresarial com novas tecnologias e novos modelos de gestão para garantir um certo nível de competitividade. Por isso, a gestão por competências possui grande relevância para as organizações e segue sendo um tema bastante estudado (BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2003; CÔRTEZ, 2019; PRAHALAD; HAMEL, 1990; SCHIAVON; PEREIRA; ESTHER, 2008).

Por conseguinte, os mesmos autores explicam que tendo as pessoas como recurso essencial para o sucesso da organização, provocada pela competitividade que impôs a necessidade de cada vez mais contar com profissionais capacitados e qualificados frente às ameaças e oportunidades do mercado, surge a visão da gestão da competência profissional como instrumento eficiente de gestão de recursos humanos para as organizações, fazendo com que seja priorizado aquele indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.

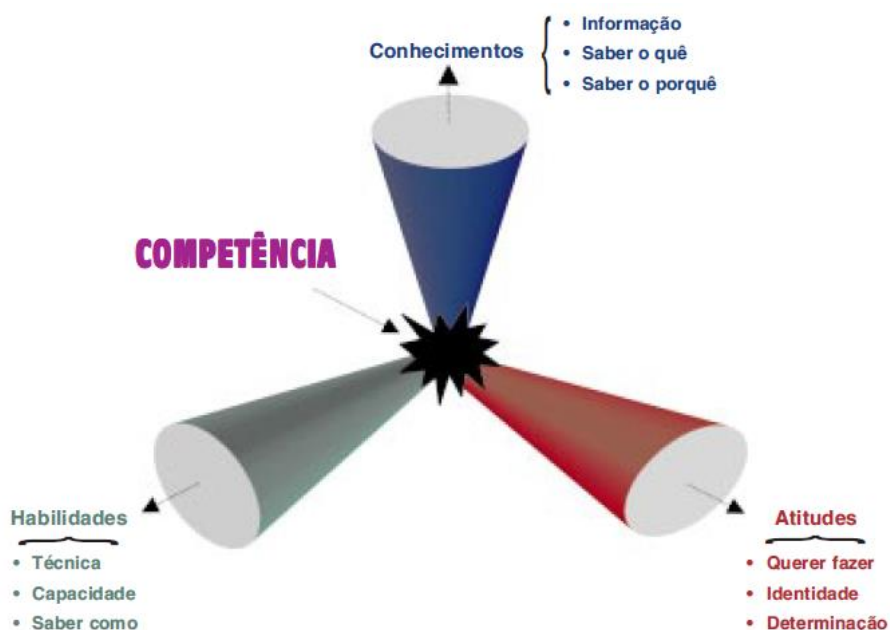
Assim, competência profissional pode ser definida de diferentes formas. Pires et al. (2005) definiram competência profissional como um conjunto de conhecimentos e

habilidades para exercer determinada função. Paiva e Melo (2008) propuseram o seguinte conceito para a competência profissional:

Mobilização de forma particular pelo profissional na sua ação produtiva de um conjunto de saberes de naturezas diferenciadas (que formam as competências intelectual, técnico-funcionais, comportamentais, éticas e políticas) de maneira a gerar resultados reconhecidos individual (pessoal), coletiva (profissional), econômica (organização) e socialmente (sociedade). Concebe-se, então, competência profissional como a meta-reunião de maneira singular e produtiva de competências compostas por saberes variados. Acrescentou-se a “competência política”, com vistas a considerar as relações de poder inerentes a qualquer estrutura organizacional e, daí, as razões e formas de atuação do profissional na teia política intra e interorganizacional. (PAIVA; MELO, 2008, P. 349).

Brandão e Guimarães (2001), por sua vez, definiram competência não apenas como um conjunto de qualificações que o indivíduo detém, mas sim a capacidade desse indivíduo colocar em prática o que se sabe, aplicando tais qualificações em um trabalho específico. Por meio da Figura 1, adaptada de Durand (2000), Brandão e Guimarães (2001) demonstraram que competência diz respeito ao encontro de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para execução de determinada demanda.

**Figura 1 – As três dimensões da competência**



Fonte: Adaptado de Durand (2000).

Apesar de identificadas as três dimensões da competência, a saber: conhecimento, habilidades e atitudes, ao aplicá-las sobre os aspectos necessários para a gestão de pessoas, em que os novos atributos profissionais ganharam crescente importância, resta evidente que a adoção de uma nova perspectiva para a gestão de pessoas foi fundamental para mapear as competências necessárias para as organizações.

Antes, porém, recorrendo novamente aos ensinamentos de Brandão e Guimarães (2001), cabe registrar que no mundo pós-moderno, desde que identificada a existência das competências organizacionais e humanas, reconhecendo que esta última fazia diferença para os negócios, passou-se a estudar o campo de gestão de competências para aplicá-lo nas organizações, com vistas a agregar valor ao negócio.

O modelo de gestão de pessoas por competências refere-se à identificação das competências necessárias com base na visão estratégica da organização (CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014; AVELINO; NUNES; SARSUR, 2016; CERIBELI; MACIEL; GUILARDUCCI, 2017). Com base nesta identificação, é possível realizar o diagnóstico das lacunas de competências existentes que poderão ser supridas por meio de desenvolvimento ou captação de competências, e posteriormente realizar o acompanhamento e avaliação delas, bem como realizar retribuições com base nas competências.

Chouhan e Srivastava (2014) concluem que é um esforço complexo realizar o desenvolvimento e aplicação de modelos de competências nas organizações, pois é necessário que haja investimento em gestão de pessoas, para gerar uma força de trabalho eficaz e produtiva.

De modo geral, Carbone, Tonet, Bruno e Silva (2016) afirmam que a implantação da gestão por competências, refere-se mais ao processo de mudança cultural que tecnológico, pois permite que os profissionais tenham ciência acerca do seu papel individual dentro da organização, bem como, permite a certificação pela demonstração da sua competência, além de contribuir também, com o desenvolvimento dessas competências em torno das trilhas de aprendizagem e da adoção da meritocracia. Para os autores, se os objetivos, as regras e os sistemas de incentivo estiverem claros, comunicados e definidos, os profissionais poderão aderir com maior rapidez ao processo de mudança.

Lima e Melo (2018) dizem que há resistência à mudança e há muitas dificuldades em definir o mapa de competências. Marques e Rodrigues (2018), em estudo específico

de um dos subsistemas da gestão por competências – avaliação de desempenho, indicam que este modelo pode promover a motivação dos profissionais, além de contribuir com o desenvolvimento de suas competências.

Na prática atual, Pires et al. (2005, p. 22) registram como ocorre o mapeamento de competência com início desde o cadastro no banco de talentos até a certificação e validação das competências declaradas pelo indivíduo:

Normalmente, o banco de talentos é um cadastro de servidores com dados sobre formação, especialização, atividades acadêmicas, experiência profissional, realizações, atividades de entretenimento, artísticas e esportivas, entre outras, armazenadas em um sistema informatizado que permite a realização de consultas e pesquisas refinadas. A proposta é disponibilizar para a organização dados que auxiliem na identificação do perfil geral dos funcionários, incluindo informações curriculares, indicações comportamentais – como, por exemplo, as provenientes da auto-avaliação de habilidades e atitudes – e dados sobre atividades realizadas de modo voluntário pelos servidores. Os itens que formam o cadastro de cada indivíduo são definidos pela organização, de acordo com suas necessidades, expressas, por exemplo, pela localização de especialistas em determinados temas ou das pessoas interessadas em setores situados em cidades e países diferentes do que abriga a sede ou matriz. No cadastro, pode haver campos de preenchimento obrigatório e optativo; campos fechados, diante dos quais o servidor deve selecionar a melhor alternativa para o registro da informação, e campos de livre descrição, onde o servidor registra os dados de forma não padronizada. A autoria do registro e a forma de atualização das informações podem ser mais ou menos rígidas, de acordo com as implicações que podem ter sobre a vida profissional do servidor. Uma das questões mais delicadas presentes na gestão de um banco de talentos refere-se à certificação das competências declaradas. Nesse caso, a organização deve estabelecer os critérios para a validação das informações. Em cada processo seletivo, pode-se, por exemplo, propor a realização de entrevistas e dinâmicas, aplicar testes psicológicos ou de conhecimento, etc. (PIRES et al., 2005, p. 22).

Assim, a gestão por competências veio ao encontro dessa necessidade de identificar, mapear e tratar os indivíduos especiais para o negócio, motivo pelo qual vem sendo adotada em diversas organizações (LANA; FERREIRA, 2007).

Por isso, Carbone et al. (2016) destacaram a importância do modelo de gestão por competências como forma de orientar e impactar diversos processos de gestão de pessoas comumente mapeados, tais como, recrutamento, seleção, desenvolvimento, remuneração e avaliação.

Desse modo, o objetivo da gestão por competências é atrair e desenvolver os profissionais, identificando a pessoa certa para exercer determinado trabalho, além de permitir o planejamento de sucessão, análise de necessidades de treinamento e outras funções essenciais de gestão de pessoas (DRAGANIDIS; MENTZAS, 2006).

Além disso, para Paiva e Melo (2008), ao analisar bibliografias pertinentes ao tema, ambas perceberam que:

[...] muitos autores ao se referirem à gestão de (ou por) competências, retomavam a conceituação do constructo “competência”, deixando lacunas sobre políticas e procedimentos efetivos, em termos das atividades particulares da gestão de pessoas. Tais atividades podem ser assim exemplificadas: descrição, análise e avaliação dos cargos, delineamento de carreiras, recrutamento e seleção, admissão e demissão, treinamento e desenvolvimento, avaliação funcional (desempenho, resultados e potencial), saúde e segurança ocupacional, relações com entidades de classe/sindicatos, etc. Como essas atividades são conjugadas sob a égide da competência profissional nessas bibliografias, mais se assemelham à concepção de “qualificação” do que efetivamente competência. Gerir o intangível, abraçando a personalidade e a motivação dos profissionais, ainda se apresenta como questão na Administração [...]. (PAIVA; MELO, 2008, p. 350–351),

Mais adiante, as mesmas autoras reforçam a necessidade de construir um sistema para gestão profissional calçado em competências que sejam capazes de conciliar projetos individuais, profissionais e sociais de maneira estratégica.

Audenaert, Vanderstraeten, Buyens e Desmidt (2014) complementam que se passa a usar modelos de competências para recrutamento e seleção de pessoal, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e outros processos de gestão de pessoas. A implementação deste tipo de modelo nas práticas de gestão de pessoas, muda o foco, proporcionando maior conhecimento do que deve ser feito pelos profissionais, o que pode permitir gerar melhores resultados.

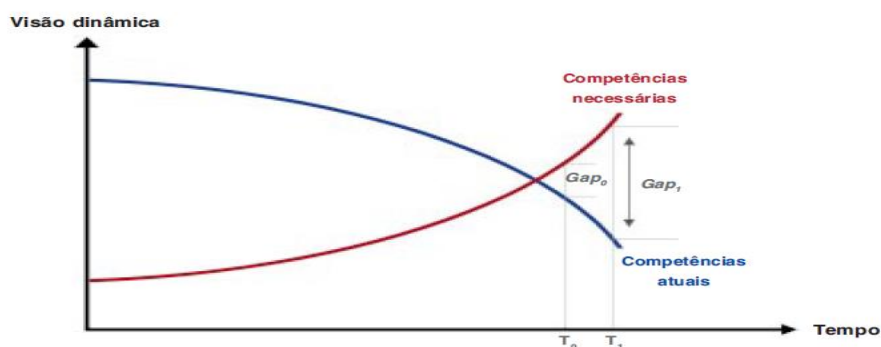
De forma mais específica, Amorim e Silva (2011) destacam a necessidade das organizações em disseminar entre os gestores e seus colaboradores os benefícios da incorporação de uma gestão voltada para o desenvolvimento das competências das pessoas, ou seja, identificar os *gaps* existentes para desenvolvê-los, ressaltando que a implantação de gestão de pessoas com base em competências gera uma série de vantagens para a organização e seus funcionários. Além disso, as autoras destacam que nesse modelo de gestão, acredita-se que as pessoas deixam de ser tratadas como recursos humanos e sim como pessoas, em que suas atitudes e comportamentos são observados e levados em consideração na organização.

Entretanto, apesar dessa nova visão para a gestão de pessoas e um novo estímulo tanto para gestores, assim como para os colaboradores, como podemos identificar se as pessoas possuem de fato as competências necessárias para exercer a sua função?

Brandão e Guimarães (2001), ainda que indiretamente tratando do desenvolvimento das competências, abordam as lacunas existentes nessa expectativa das organizações *versus* a execução do trabalho pelo profissional e ensinam que para minimizar essa lacuna é necessário investir em recrutamento e seleção, treinamento e gestão de desempenho.

Os referidos autores, por meio da Figura 2 adaptada de Ienaga (1998), demonstram de forma ilustrativa os objetivos e as metas traçadas pelas organizações e a lacuna entre as competências necessárias para consecução desses objetivos e as competências internas disponíveis na empresa.

**Figura 2 – Identificação do *gap* de competências**



Fonte: Adaptado de Ienaga (1998).

No caso dos gestores, os papéis a eles atribuídos comportam três requisitos para o seu desempenho profissional: o que se espera que eles façam (definição do papel e o que se espera dele), como os gestores interpretam e constroem o seu papel (papel percebido) e o que eles fazem para executar o seu trabalho (papel realizado) (BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2015).

Como bem explicado por Brandão e Guimarães (2001), a gestão de competências faz parte de um sistema maior de gestão organizacional e deve estar em perfeita sintonia com a estratégia da organização – missão, visão e objetivos – com destaque para a visão futurista que é capaz de determinar o futuro da própria organização, sua intenção estratégica e a formulação de políticas e diretrizes institucionais, baseado na captação e do desenvolvimento de competências.

Pires et al. (2005) ampliam a discussão e classificam as competências como profissionais ou humanas, concernentes a indivíduos ou uma equipe de trabalho, e organizacionais, sejam da organização como um todo ou uma filial dela. As competências

profissionais somadas a outros recursos geram a sustentação às competências organizacionais, ou seja, os esforços das competências humanas geram e sustentam competências organizacionais imprescindíveis para a consecução dos objetivos estratégicos da organização.

Além disso, em se tratando de competências humanas onde o ponto central é o indivíduo, importante avaliar a relação dessa competência com a teoria da representação de Goffman (2002). A relação entre estes dois campos já serviu de base para outros trabalhos acadêmicos (CYRENO, 2016; FERREIRA, 2014; SOUZA; BRITO; BARP, 2009).

Trazendo a teoria da representação de Goffman (2002), interessante analisar situações quando um gestor não detém os requisitos necessários para o desempenho do seu papel, mas tem uma boa representação capaz de atuar como se tivesse as atribuições necessárias. Na esfera profissional, além de gestores, subordinados e clientes, por exemplo:

um gestor pode agir com base no cargo que está ocupando, e a projeção da sua ação desencadeará uma resposta dos indivíduos que interagem com ele. Todos esses fatores interferem na forma como os atores são percebidos no cenário social em que estão atuando (CYRENO, 2016, p. 14).

Schiavon, Pereira e Esther (2008), mais especificamente, registram que os gestores definem a si mesmos como sujeitos que tentam articular todas as diversas identidades que lhe são concedidas, ao passo que constroem formas individuais de ação que os tornem reconhecidos no ambiente profissional e que contribuam para o alcance dos objetivos organizacionais, de sua unidade e dos seus próprios, a despeito de evidenciarem aspectos negativos de suas identidades.

Segundo Silva (2013), no mundo pós internet esta situação é ainda mais acirrada, visto que o indivíduo cresce cercado de influenciadores muito mais que antigamente, pois uma pessoa sentada na frente do computador pode interagir com diversas outras pessoas, sendo que essas relações agem sobre a construção do personagem de cada um. Com isso, todos vivem na construção de personagens sociais de si próprio, uma vez que o indivíduo, por inúmeros motivos, procura controlar a impressão que passa ao próximo.

Nesta arte de representar, especialmente para demonstrar competências que não possui, considerando a gestão por competências e o desafio da representação dentro das organizações, um dos maiores desafios para o indivíduo, e ele enquanto gestor, está em

manter uma coerência entre a impressão que se quer passar e as atitudes demonstradas à plateia. Souza, Brito e Barp (2009) destacam artifícios utilizados para a obtenção de êxito na encenação:

Na prática, é possível criar, conscientemente, quase todos os tipos de falsa impressão através da supressão total ou parcial de informações, sem se colocar na posição indefensável de ter dito uma flagrante mentira. Neste sentido, as técnicas de comunicação tais como a insinuação, a ambiguidade estratégica e omissões essenciais permitem ao informante enganador aproveitar-se da mentira sem tecnicamente dizer nenhuma. Os matizes entre mentiras e verdades e as embaraçosas dificuldades causadas por esse “contínuo” podem ser percebidos na maneira como certas organizações criam códigos explícitos, especificando até que ponto podem ser dadas impressões duvidosas, por exageros, reduções e omissões. (SOUZA; BRITO; BARP, 2009, p. 51–52)

Em complemento, Ferreira (2014) explica com base em Goffman (2002) todo o processo calculado para a construção da identidade e a colocação em prática da representação:

A semelhança com a metáfora dramática de Goffman é notória: apenas após o trabalho solitário do ator a audiência irá receber a apresentação (e terá oportunidade de iniciar a interação e a negociação). Significa isto que, por vezes, o indivíduo atua de forma completamente estratégica (calculista), expressando-se de determinada maneira unicamente com a intenção de produzir nos outros uma impressão que resultará num efeito pretendido por si. Os outros, por seu lado, poderão ser impressionados do modo pretendido pelo indivíduo, ou interpretar de forma diferente a situação, e chegar a conclusões diferentes das intencionadas pelo indivíduo. (FERREIRA, 2014, p. 37)

Ao considerar o gestor um ator que representa papéis, em diferentes lugares, é factível considerar que esse sujeito possa atuar como pai, filho, esposo, colaborador ou gestor. Em cada um desses cenários, novas competências técnicas ou comportamentais diferentes podem emergir ou serem aprimoradas, vez que é provável que não se tenha apenas uma competência adequada para atuação em todas essas situações. Assim, acredita-se que o gestor que almeja a execução plena dos seus trabalhos, a entrega dos resultados, com eficiência e eficácia, mobilizará competências profissionais para preenchimento dos requisitos esperados pela organização (BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2016).

Pelo exposto, verifica-se a necessidade do gestor de se “moldar” para “caber” nos preceitos esperados pela organização, de forma a cumprir o seu papel social, com eficiência e eficácia, mesmo que para isso seja necessário utilizar-se de artifícios e manobras para efetuar a sua entrega. A partir desta revisão de literatura, prossegue-se com

a explicação da metodologia utilizada nesta pesquisa, ou seja, a forma como os dados foram coletados e tratados e as limitações metodológicas.

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa teve como *lócus* o SESC-RJ, entidade de direito privado sem fins lucrativos, criada após a Segunda Guerra Mundial quando a sociedade brasileira passava por grandes transformações. Diante desse contexto pós-guerra, a classe empresarial da época tomou a iniciativa de propor e assumir fortes compromissos sociais.

Com isso, o SESC-RJ foi criado com o propósito de contribuir para o bem-estar e melhoria do padrão de vida dos comerciários e suas famílias e, bem assim, para o aperfeiçoamento moral e cívico da coletividade.

Assim, sendo o SESC-RJ um *lócus* relevante, o presente trabalho visa identificar como os seus gestores da área meio se percebem quanto a tensão na conciliação dos seus conflitos de identidade e suas multifaces para desempenho das competências organizacionais almejadas.

Em linha com o objetivo da pesquisa de compreender as tensões entre as multifaces e estratégias do indivíduo para preencher eventual lacuna entre as competências requeridas pelos cargos e as competências individuais de seus ocupantes na área meio do SESC-RJ, a pesquisa conduzida foi qualitativa, o que significa dizer que tem como base o caráter subjetivo, cujo objetivo é compreender os fenômenos através da coleta de dados narrativos, estudando as particularidades e experiências individuais, bem como descobrir tendências de pensamento e opiniões.

Malhotra (2001, p. 155) ressalta que a pesquisa qualitativa oferece uma melhor visão “baseada em pequenas amostras, que proporciona insights e compreensão do contexto do problema”. Neste sentido, Diehl e Tatim (2004) destacam que a técnica qualitativa é própria para descrever a complexidade e a interação das variáveis de determinado problema, além de compreender os processos dinâmicos vividos por grupos sociais e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento desses processos.

Como essa metodologia trabalha sempre com aspectos sociais, ela privilegia os estudos sobre o indivíduo, a comunidade, o grupo, a instituição e a interação da sociedade, de forma a ampliar a concepção e entendimento da subjetividade que é apresentada por meio de falas, gestos, interpretação e explicações sobre determinadas situações (MARTINS, 2004).

Desta forma, diante do problema de pesquisa apresentado, o qual tem como escopo estudar as multifaces e estratégias do indivíduo na arte de representar no mundo

corporativo, a abordagem qualitativa se mostra como a mais adequada para a análise dos dados subjetivos coletados, permitindo avaliar subjetividades, percepções, as tendências de pensamentos, comportamentos e opinião do indivíduo no contexto do problema apresentado.

### 3.1 Seleção dos Sujeitos

Os sujeitos da pesquisa foram seis profissionais, funcionários do SESC-RJ, do meio da pirâmide hierárquica, ocupando o nível tático na organização, gestores da área meio da organização e que são indivíduos com notórios conhecimentos técnicos e da realidade organizacional alvo deste trabalho de pesquisa.

Para melhor identificar os sujeitos selecionados e entrevistados, especialmente a sua idade, qualificação, número de subordinados, participação de processo seletivo e necessidade de ressaltar ou ocultar informações no seu processo seletivo, foi elaborado o quadro abaixo para melhor verificação:

**Quadro 1 – Identificação dos entrevistados**

Perguntas	Respostas
<b>Idade</b>	- Entre 37 e 64 anos - Média de 49,66 anos
<b>Escolaridade</b>	- Pós-graduação completo
<b>Subordinados</b>	- Média de 22,66 subordinados
<b>Participação de processo seletivo</b>	- 5 de 6 participaram de processo seletivo
<b>Ocultou/Ressaltou informações no processo seletivo</b>	- 5 de 6 participantes não ocultaram informações no processo seletivo - 5 de 6 participantes ressaltou informações no processo seletivo

Fonte: elaborado pelo autor.

Devido à grande interação com as outras áreas e pela execução multidisciplinar das tarefas para atendimento do negócio, os gestores da área meio podem demonstrar uma maior ação e reação diante das perguntas semiestruturadas (Apêndice 1) contribuindo para melhor entendimento e orientação para futuros gestores que tenham passado por

situações de conflito de identidade ou representação para desempenho de suas atividades de gestão.

Usualmente, o maior conflito não é aquele que envolve quem está no nível estratégico ou no nível operacional, mas quem está no meio, no nível tático, uma vez que, se pensarmos que o Administrador planeja, coordena, controla e dirige pessoas, o gestor no meio precisa alinhar expectativas da estratégia da organização com quem deve produzir resultados, ou, no presente caso do SESC-RJ, prestar o serviço de fato de acordo com a sua missão institucional. Ou seja, o gestor do meio é quem mais se afeta nesse conflito de cobranças, alinhamentos de expectativas e realidade (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

### **3.2 Coleta dos Dados**

Para o desenvolvimento deste trabalho optou-se pela coleta de dados em duas etapas centrais. A primeira consiste na coleta de dados secundários com leitura de artigos científicos, dissertações, teses e livros, bem como pesquisa na Internet sobre os temas pertinentes a este estudo. Também foram verificados os arquivos da empresa, visando encontrar nestes locais regulamentos internos, código de ética, descrição dos cargos dos gestores do SESC-RJ que descreve a aptidão e perfil necessários para o desempenho desse papel na organização, pareceres, memorandos, relatórios e outros documentos não publicados que pudessem ser úteis na formulação deste estudo.

Já a segunda etapa buscou-se a coleta de dados primários por meio de pesquisa de campo. De acordo com Oliveira (2016), na pesquisa qualitativa, as entrevistas são capazes de enriquecer a compreensão do pesquisador acerca de opiniões, experiências, atitudes e sentimentos das pessoas.

Assim, nesta etapa foram coletadas informações, opiniões, emoções e percepções dos gestores da área-meio do SESC-RJ a fim de responder, especialmente, o problema da pesquisa apresentado, por meio de entrevistas semiestruturadas com perguntas formuladas de forma aberta.

As entrevistas foram gravadas, mediante autorização dos entrevistados e transcritas em seguida. Para isso, utilizou-se um roteiro (ver Apêndice 1) elaborado previamente a

partir das categorias analíticas destacadas abaixo no Quadro 1. Nesta ocasião, os entrevistados tiveram liberdade para se expressarem sobre os assuntos abordados vertendo sobre os temas propostos.

**Quadro 2 - Categorias analíticas**

<b>Constructo</b>	<b>Atributos avaliados</b>	<b>Descrição</b>	<b>Referências</b>
Representação	Aspectos sociais e motivações intrínsecas	Capacidade do indivíduo de representar, mediante recursos verbais e não verbais, como uma estratégia pessoal para gerenciamento de uma autoimagem, de modo a representar diferentes papéis na sociedade, explicando comportamentos e atos do ser humano.	Goffman (2002), Neves (2010), Nizet e Rigaux (2016), Gastaldo (2008), Mancini (2019), Silva, Carrera, Polivanov (2019)
Conflito de Identidade	Características individuais intrínsecas. Imagem.	O principal conflito envolve o alinhamento do próprio indivíduo consigo mesmo. As diferentes combinações de configuração da identidade possibilitam a construção de uma múltipla, mutável e única identidade, ou seja, o indivíduo, apesar de suas multifaces, é uma unidade ainda que de contrários.	Goffman (2002), Ciampa (2011), Marasca (2017), Salles e Costa (2013), Salvini, Souza e Marchi Junior (2015).
Gestão por competência	Características individuais extrínsecas	Atrair e desenvolver os profissionais, identificando a pessoa certa para exercer determinado trabalho, além de permitir o planejamento de sucessão, análise de	Draganidis e Mentzas (2006), Audenaert, Vanderstraeten, Buyens e Desmidt (2014),

		necessidades de treinamento e outras funções essenciais de gestão de pessoas, proporcionando maior conhecimento do que deve ser feito pelos profissionais, o que pode permitir gerar melhores resultados.	Brandão e Guimarães (2001), Pires <i>et al.</i> (2005), Paiva e Melo (2008), Carbone <i>et al.</i> (2016), Lana e Ferreira (2007), Chouhan e Srivastava (2014), Barbosa, Mendonça e Cassundé (2015).
--	--	---	--

Fonte: elaborado pelo autor.

De acordo com Cyreno (2016), pode-se considerar que o presente trabalho realizou a entrevista em profundidade, posto que a entrevista semiestruturada aplicada aos seis entrevistados foi realizada com um indivíduo por vez, em tempo considerável e suficiente para desenvolvimento do raciocínio do entrevistado e a compreensão das tensões do próprio entrevistado, enquanto indivíduo e a sua posição gerencial.

Com base nas conclusões alcançadas pelas pesquisas bibliográfica, documental e de campo, procurou-se explicar como os gestores do SESC-RJ se percebem quanto à conciliação dos seus conflitos de identidade e suas multifaces para desempenho das competências organizacionais almejadas.

### 3.3 Tratamento e Análise dos Dados

Os dados levantados trazem emoções, reflexões, argumentações, interpretações, números, análises e conclusões do pesquisador e de terceiros, obtidas no estudo bibliográfico, documental e de campo.

Assim, em função da natureza do problema, os dados foram tratados por meio da abordagem fenomenológica. Optou-se por este tratamento por acreditar que o método hipotético-dedutivo pudesse vir a limitar e diminuir a riqueza das informações e detalhes que foram obtidos (CZARNIAWSKA, 2004).

Além disso, o método fenomenológico é o mais indicado para lidar com questões que incorporem o emocional e a percepção, características sempre presentes no mundo corporativo, particularmente no Sistema “S”, em que o SESC-RJ está inserido, sobretudo quando se trata de comportamento e gestão de pessoas.

O fato de considerar a concepção de cada pessoa também contribuiu para que se optasse pelo método fenomenológico. Foi aplicada, ainda, a análise de conteúdo para o material obtido, de maneira que posteriormente a esta análise fosse possível caracterizar o referido material em categorias.

Por sua vez, vale destacar que a análise de conteúdo se mostrou como uma metodologia adequada frente a qualquer técnica de análise de dados, vez que “os dados em si constituem apenas dados brutos, que só terão sentido ao serem trabalhados de acordo com uma técnica de análise apropriada” (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011, p. 733), considerando que o problema de pesquisa envolve compreensão do comportamento do indivíduo, bem como a sua interação com a sociedade.

Campos (2004) é esclarecedor ao explicar quanto ao aspecto reflexivo crítico da análise de conteúdo, bem como o importante papel do pesquisador na tradução dos dados coletados e na lida com as situações abordadas:

Fazer uma abordagem do método de análise de conteúdo, significa demonstrar sua versatilidade, mas também seus limites enquanto técnicas. Vislumbramos assim, que o desenvolvimento deste método passa invariavelmente pela criatividade e pela capacidade do pesquisador qualitativo em lidar com situações que, muitas vezes, não podem ser alcançadas de outra forma. De qualquer maneira é uma importante ferramenta na condução da análise dos dados qualitativos, mas deve ser valorizado enquanto meio e não confundido como finalidade em um trabalho científico. (CAMPOS, 2004, p. 614).

Além disso, de acordo com Bardin (2006), a análise de conteúdo também pode ser realizada por meio de três etapas denominadas de polos cronológicos que norteiam a conclusão do trabalho de pesquisa: a pré-análise; a exploração do material e; o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação dos dados.

A análise de conteúdo refere-se ao estudo de textos e documentos. É uma técnica de análise de comunicações, tanto associada aos significados quanto aos significantes da mensagem. Utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo, inferências, deduções lógicas, praticando a interpretação do material analisado.

Por fim, o aspecto interpretativo do método nos ajuda a compreender as falas também no seu duplo sentido, associado aos modos de conhecimento e de comunicação. O que é dito está, portanto, relacionado enquanto modo de conhecimento com forma de organizar a experiência do indivíduo, segundo um esquema que implica na intencionalidade dos autores, sendo fundamental observar a narração enquanto comunicação (CZARNIAWSKA, 2004).

Desta feita, buscou-se adotar nesta pesquisa, com base na técnica de análise de conteúdo, uma análise crítica e reflexiva sobre o problema de pesquisa cujo foco é o indivíduo investigado.

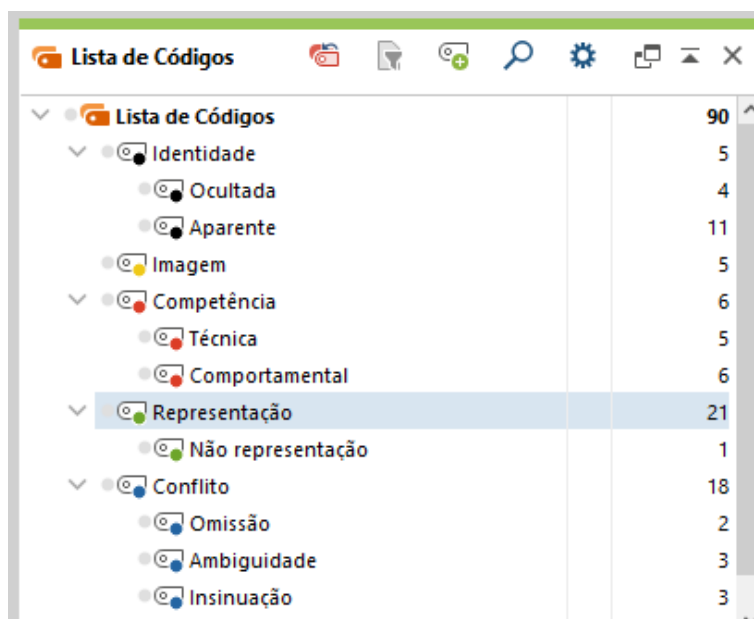
A hermenêutica permitiu fazer comparações entre o que foi obtido pela análise e a retórica dos indivíduos entrevistados, apresentando convergências e incongruências.

Com o intuito de vincular a entrevista aos objetivos deste trabalho, foi elaborado um conjunto perguntas (ver Apêndice 1), relacionando o referencial teórico com as perguntas que serviram de base para o alcance dos objetivos desta pesquisa.

Cabe destacar que tais documentos e todas as informações necessárias para realização do estudo foram submetidos ao Comitê de Conformidade Ética em Pesquisas Envolvendo Seres Humanos (CEPH FGV), obtendo parecer favorável em Outubro de 2020.

As entrevistas foram transcritas na integralidade e os dados coletados com os gestores receberam tratamento qualitativo, sendo estruturados e codificados com utilização do Software MAXQDA *Analytics Pro 2020 (Release 20.1.0)*, a partir do referencial teórico. Diante da necessidade de vincular as entrevistas ao propósito do presente trabalho, foi elaborada a Figura 3 para organização e categorização do material coletado para relacionar com o referencial teórico por meio de palavras chaves, que serviram como códigos para o alcance dos objetivos desta pesquisa:

**Figura 3 – Lista de Códigos**



Categoria	Subcategoria	Contagem
Lista de Códigos		90
Identidade		5
Ocultada		4
Aparente		11
Imagem		5
Competência		6
Técnica		5
Comportamental		6
Representação		21
Não representação		1
Conflito		18
Omissão		2
Ambiguidade		3
Insinuação		3

Fonte: Software MaxQDA 2020.

A análise das entrevistas foi realizada por meio da transcrição das falas dos entrevistados e posteriormente codificadas por categoria. Tal codificação seguiu os ensinamentos de Goffman (2002), fundamentados na representação e conflito de identidade que influenciam na gestão por competência.

Além disso, importante destacar que pelo conjunto de entrevistados, os quais foram capazes de trazer o contexto sob investigação, proporcionando a validação da pesquisa científica, uma vez que os dados analisados emergiram naturalmente por meio das narrativas captadas para interpretação dos resultados, verifica-se que a amostra trazida pelos entrevistados concluiu o seu papel.

### 3.4 Limitações do Método

O método escolhido para o estudo apresentou certas limitações. Elas são apresentadas a seguir.

A limitação da abrangência da pesquisa ao SESC-RJ, em função do tempo disponível e da limitação de recursos para a pesquisa, não permitindo a generalização das conclusões extraídas do estudo.

Outro aspecto a considerar é que, quando da coleta de dados, para a obtenção dos melhores resultados, o pesquisador deve ser experiente e maduro no sentido de captar aspectos relevantes que, às vezes, não são explicitamente revelados e devem ser inferidos das falas dos entrevistados. É possível que nem sempre se consiga tal feito.

Os entrevistados, por sua vez, podem fornecer respostas falsas ou não específicas, que não traduzam suas opiniões reais, por razões conscientes, como o medo, ou inconscientes.

Mais uma limitação diz respeito ao tempo das entrevistas, seja pelo interesse do entrevistador em ouvir o maior número de elementos possíveis ou pelas limitações dos entrevistados em ceder mais de seu provavelmente já escasso tempo.

Quanto ao tratamento dos dados coletados, uma limitação concerne à própria história de vida do pesquisador, influenciando em suas interpretações. Entretanto, procurou-se manter certo distanciamento, embora se admita a inexistência da plena neutralidade científica.

## **4. RESULTADOS DA PESQUISA**

### **4.1 O SESC-RJ**

O Serviço Social do Comércio - SESC, entidade de direito privado sem fins lucrativos, foi criado após a Segunda Guerra Mundial quando a sociedade brasileira passava por grandes transformações. Diante desse contexto pós-guerra, a classe empresarial da época tomou a iniciativa de propor e assumir fortes compromissos sociais.

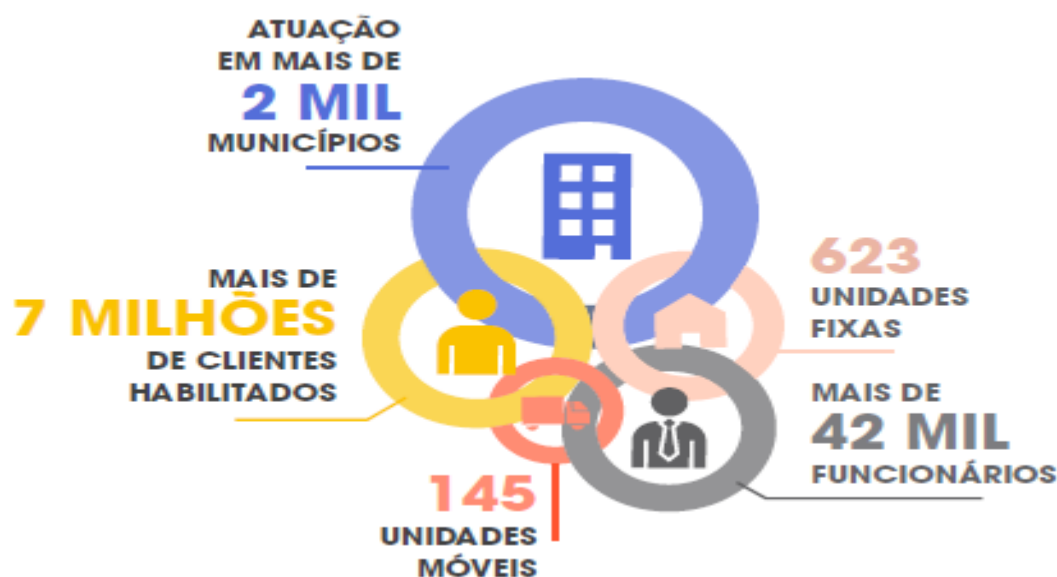
Na década de 1940 com a Conferência das Classes produtoras e lançamento da Carta da Paz Social, documento elaborado proveniente dessa conferência, ocorrida na cidade de Teresópolis-RJ, os empresários chegaram à conclusão de que a melhor maneira de conciliar o crescimento econômico com justiça social era criar um organismo mantido com a contribuição patronal e dedicado especialmente ao serviço social em benefícios do trabalho nas áreas da educação, cultura, saúde, assistência e lazer (ESPÍRITO SANTO, 2014).

Foi através dessas premissas que nasceu o SESC, vinculado à Confederação Nacional do Comércio - CNC, órgão máximo sindical da categoria de comércio de bens e serviços, no dia 13 de setembro de 1946, por meio do Decreto-Lei 9.853, que instituiu a organização e regulamento posteriormente pelo Decreto 61.836, de 5 de dezembro de 1967, para atender prioritariamente aos trabalhadores do comércio de bens e serviços e seus dependentes, além da sociedade, oferecendo suas atividades e serviços a preços acessíveis.

Com a responsabilidade social na sua essência, o SESC tem a finalidade de planejar e executar, direta e indiretamente, medidas que contribuam para o bem-estar e melhoria do padrão de vida dos comerciários e suas famílias e, bem assim, para o aperfeiçoamento moral e cívico da coletividade, conforme dispõe o artigo 1º do Decreto-Lei 9.853 de 1946 instituído para sua criação (REGO, 2002).

O SESC está presente em todos os Estados da Federação cumprindo a sua missão social. Por meio da Figura 4 extraída do Relatório Geral do SESC do ano de 2019, temos os principais números do SESC no Brasil:

**Figura 4 – Relatório Geral do SESC**



Fonte: (SESC, 2019).

Nos 74 anos de existência do SESC, o seu campo de atuação e o seu contexto vem se aperfeiçoando profundamente, resultando em reflexões internas sobre a missão da organização. Rego (2002), fez um paralelo entre a criação do SESC e a década de 1990, cujo racional se mostra totalmente pertinente aos dias atuais apesar da modificação constante do SESC como organização:

O contexto brasileiro da década de 1990 assistiu, em paralelo à atenuação do caráter ideológico do conflito entre capital e trabalho e das pressões que a abertura comercial veio trazer às organizações sindicais, o aumento da consciência acerca da exclusão social. Essa consciência atraiu a atenção para o enorme contingente da população que não tem acesso – ou o tem precariamente – a renda, moradia, emprego, saneamento, seguridade, educação e saúde e que estão por isso excluídos da sociedade. É isso que permite destacar uma diferença marcante entre o panorama social atual e o da década de 1940. Os menos favorecidos aos quais originalmente se destinava Sesi e Sesc eram constituídos pelas massas trabalhadoras urbanas, cujos correspondentes atuais gozam de condições de vida em muito superiores àqueles que hoje não têm acesso sequer a emprego formal, que é a condição mínima necessária para ingresso na categoria de beneficiários dessas entidades (REGO, 2002, p. 26).

No Estado do Rio de Janeiro, o SESC possui ao todo 22 unidades de serviço, quais sejam, Alpina, Barra Mansa, Campos, Copacabana, Duque de Caxias, Engenho de Dentro, Madureira, Niterói, Nogueira, Nova Friburgo, Nova Iguaçu, Quitandinha, Ramos, Santa Luzia, São Gonçalo, São João de Meriti, Ginástico, Teresópolis, Tijuca, Três Rios, Restaurante Norte Shopping e Restaurante Barra Shopping, além de Unidades

Móveis para atendimento em diversas localidades (OdontoSesc, BiblioSesc e Saúde Mulher) e o Programa Mesa Brasil de combate à fome (Anexo III).

Diante da atuação e da particularidade do SESC-RJ como organização, e considerando que os gestores da área meio são os únicos que funcionam como ponto central de interface com toda a organização, foram escolhidos como entrevistados os ocupantes do cargo de Gerente da Diretoria de Desenvolvimento Institucional, conforme exposto na Figura 5 extraída do Anexo III, alocados na Sede Administrativa do SESC-RJ, como ponto focal de avaliação do problema de pesquisa apresentado.

**Figura 5 – Organograma da Diretoria de Desenvolvimento Institucional**



Fonte: (SESC, 2020).

Desta feita, se faz necessário apresentar o material obtido por meio das entrevistas realizadas, aplicando a análise de conteúdo, mediante a classificação de três categorias, a saber: representação, conflito de identidade e competências, conforme explicitado a seguir.

## 4.2 Resultados da análise de conteúdo

Após as seis entrevistas realizadas, pode-se dizer que a fala é um instrumento que está relacionado a algum cenário social, por meio da qual o indivíduo internaliza as características do contexto, expressa opiniões e reflete sobre elas (CYRENO, 2016).

Os dados apresentados pelos entrevistados, representam apenas algumas perspectivas possíveis da realidade, muito particular do sujeito, sobre a forma como ele percebe a sua vida cotidiana. O resultado da Análise de Conteúdo encontra-se descrito nos próximos subitens, seguido de uma análise síntese. Na sequência, serão apresentadas as categorias, seus resultados e as suas análises.

#### **4.2.1 Categoria: Representação**

De acordo com Goffman (2002), ao analisar uma representação é necessário observar três papéis importantes, voltados para a atividade do ator, o conhecimento que o mesmo possui e o espaço da cena. Para o referido autor, essa representação pode vir de forma calculada, por intenção do ator ou decorrente da situação naquele momento onde foi necessário representar.

A análise da fala do Entrevistado 1, por exemplo, deixa a impressão de que há um sofrimento na representação do papel requisitado, mesmo que disfarçadamente, pela organização. Além disso, reforça a existência de personagens que habitam num mesmo corpo – Entrevistado 1 pessoa física e Entrevistado 1 pessoa jurídica:

"Me causa dor em alguns momentos ter que tomar medidas mais drásticas e sempre coloco que gostaria de ser sempre conhecido como uma pessoa física e não como PJ gerente. Mas, essas duas figuras vivem em um corpo só." (...) (...) "pessoa física é uma pessoa, a PJ tem outras atribuições, outro viés, mas é a mesma pessoa. Tem a possibilidade de as pessoas gostarem da pessoa física e não gostarem da PJ, mas é a mesma pessoa." [Entrevista 1; Novembro/2020].

A fala acima denota, inclusive, uma necessidade de aprovação e aceitação, de modo que transparece que receber estima por parte dos subordinados é fundamental para essa liderança formal em seu ambiente de trabalho.

Em prosseguimento, o mesmo entrevistado demonstra a postura que julga compatível com a sua representação - neutralidade, até para não demonstrar emoção ou sentimento que o mundo corporativo solicita:

"Mas, o que eu vejo, talvez já sendo até uma autocrítica, é que em alguns momentos tem que ser menos riso e mais seriedade, porque as pessoas podem interpretar diferente." (...) "Você tem que ter um parecer quase que neutro, camuflar até sua emoção para não transparecer que está discordando daquela

situação e isso o mundo corporativo te obriga." [Entrevista 1; Novembro/2020].

Percebemos ainda, pela fala acima, que há um entendimento muito particular sobre clima organizacional, na medida que se considera risos como contraproducente e seriedade como algo requerido à obtenção de ganhos de produtividade. Da mesma maneira, transparecer neutralidade, sem emoção, figura como algo entendido como uma representação desejável no ambiente organizacional.

Todos os entrevistados trouxeram diferentes situações e experiências quanto ao ato de representar. De acordo com os ensinamentos de Cyreno (2016), para que a representação seja exitosa, o gestor no ato da representação precisará passar uma imagem que considera a mais adequada para o momento para sair daquela situação, ainda que não concorde com aquilo:

"Talvez aconteça assim, em determinadas situações, que você tem que aderir até uma proposta que não é sua." [Entrevista 1; Novembro/2020].

"Foram tantas situações ao longo dos anos, com as gestões diferentes e tenho uma coisa que, às vezes quando algo me incomoda, tento virar a página muito rápido e apagar da mente algumas coisas." (...) "no contato com a diretoria, tento representar em questões pontuais." [Entrevista 2; Novembro].

Percebemos, pelas falas acima, que representar é visto como algo normal e, inclusive, necessário para se autopreservar no ambiente corporativo, adotando um papel que se considera adequado ao momento, ao local ou em consonância com quem está à volta, sobretudo perante superiores hierárquicos.

"Já tive que passar por situações em que pessoalmente não faria, mas por força da posição que exercia, empresa em que trabalhava e situação que vivia, a gente faz vista grossa e toca adiante." [Entrevista 3; Novembro/2020].

A fala reforça o entendimento de que a representação de papéis é entendida como necessária ao desempenho ou ao exercício satisfatório da função, mesmo que represente algum tipo de privação de ação, omissão ou, às vezes, violência contra si próprio ao negligenciar as suas crenças ou convicções.

"Vender aquilo que não acredito, são questões difíceis para mim," (...) "Não acreditava nada daquilo e precisava vender internamente para a galera," [Entrevista 4; Novembro/2020].

Tal qual na análise imediatamente anterior a essa, mais uma vez, as próprias crenças são preteridas em favor de uma representação que, pretensamente, seria mais adequada ou mais alinhada às ordens ou comandos superiores, como em um acordo implícito entre superior e subordinado.

O Entrevistado 2, logo abaixo, aborda em sua fala a representação como forma para se sobressair de alguma situação, bem como condicionando a necessidade de um líder inspirador para o desempenho das suas funções, mostrando inclusive que a representação pode ocorrer quando o líder não corresponder às expectativas:

"Para agradar superiores nunca, mas para me sobressair, sim." (...) "Quando não vejo um líder inspirador, preciso que ele olhe para mim e ache que estou acreditando nele e é muito ruim, porque machuca lá no fundo. Se o líder não inspira, me vejo com a necessidade de representar." [Entrevista 2; Novembro/2020].

Interessante notar, pela resposta acima, que o entrevistado não crê que seja possível inspirar pelo *fake* ou por meio de simulações, como se essa representação pudesse ser mais inspiradora do que o exemplo e a postura ética e correta. Parecer ser se torna mais importante do que se é de fato.

De acordo com Goffman (2002), o indivíduo é o personagem principal na representação da vida cotidiana e se expressa de uma determinada forma para influenciar o outro e atingir o seu foco, podendo as atitudes ser conscientes ou não. O Entrevistado 2, de acordo com o objetivo desta pesquisa, confirma a existência das multifaces para a representação ao afirmar que:

"Entendo que a partir do momento que sai da minha casa, é como se estivesse vestindo um personagem." [Entrevista 2; Novembro/2020].

Os demais entrevistados, de forma particular, reforçam a ocorrência da representação com as equipes, com os superiores e em outras ocasiões, seja como saída ou solução para os conflitos:

"A gente que tem papel de gestor, acaba não podendo ter esse particular porque tem uma equipe maior e eu acho que as pessoas ficam olhando para gente, para a cara da gente, para a postura da gente, o tom de voz da gente. É uma responsabilidade grande, é como se fosse a tripulação de um avião. Está com uma cara boa ou a cara de que o avião vai cair?" (...) "Agora, até por conta do que eu faço, é muito comum, no mundo dos gestores, as pessoas terem que fazer e representar um papel." [Entrevista 4; Novembro/2020].

Pelo transcrito acima, pode-se perceber que há um acordo implícito como o que vemos no teatro, entre palco e plateia, onde o líder se vê como o protagonista que atrai todos os olhares e os seus subordinados ou equipe constituem a plateia que os observa e avalia a todo o momento. Outro exemplo:

"Na outra administração, muitas coisas que a gente não concordava, era errado, e a gente ter que fazer. Também tive necessidade de representar ou ocultar, já aconteceram essas situações sim" (...) "Não é a postura que a gente queria ter,

mas é a situação. Gosto de falar a verdade e muitas vezes fui tolhida de me expressar e estar representando." [Entrevista 5; Dezembro/2020].

Nesta resposta, percebemos que a representação, nesse caso, envolve a adoção de um papel subserviente ou submisso, onde se verifica uma premissa que uma ordem precisa ser cumprida sem que se faça atribuição de valor e sem que se avalie o certo ou errado, mesmo que se admita que isso possa ser concernente a uma moral ora em voga.

Um ponto que foi ressaltado anteriormente pelo Entrevistado 1, referente ao sofrimento interno decorrente da representação, também foi bem colocado pelas falas dos Entrevistados 4 e 6, desta vez como ponto de atenção e cuidado quando a representação ultrapassa o limite do indivíduo:

"Procuro ter o cuidado comigo de não deixar muito distante entre esses dois papéis, o que eu sou e no trabalho. Sei que isso traz sofrimento psíquico e tenho esse cuidado." (...) "é a questão de cada pessoa definir o seu limite. Até onde vai essa representação. Isso aqui eu vou fazer, não me custa tanto, vou ficar um pouco assim, mas vou. Ah, já isso aqui está ficando meio assim, mas é por um mês, ok. Até chegar a uma situação e parar e falar "não dá". Isso vai causar um sofrimento grande. Esse limite deve existir e não negociar isso. Você é um gestor, tem um salário, mas é um ser humano. Você ter um sofrimento psíquico, quase mudar a sua realidade, vai ter um peso lá na frente, pois você se perde e não vai servir de exemplo para a sua equipe." [Entrevista 4; Novembro/2020].

Interessante notar que se admite a representação invocando limites para a sua recorrência ou para o quanto poderia ser aceito como flexibilização da própria identidade. Essa ideia pode servir eventualmente para se atenuar a culpa por ser permissivo ao uso recorrente da representação, talvez para mitigar o citado "sofrimento psíquico" mencionado pelo entrevistado.

"Acho que a gente tem que tentar ser uma pessoa só, se não a gente se violenta todos os dias." [Entrevista 6; Dezembro/2020].

Já nesta resposta, percebemos uma compreensão da violência ou do autoflagelo eventual que representar pode significar, todavia, expressa por uma inversão de valores, à medida que ser uma pessoa só deveria ser o mais comum e recorrente, e não a representação de outros papéis.

Por outro lado, ainda que de forma minoritária, duas falas discordaram da representação, justificando a inexistência de necessidade de representar papéis reforçando a unicidade do indivíduo em todas as esferas:

"Não. Eu nunca precisei representar algo que não sou para poder agradar. Talvez minhas características pessoais me ajudaram a crescer e chegar onde cheguei, mas nunca precisei fingir." [Entrevista 3; Novembro/2020].

"A gente tenta ser uma pessoa só. Não acredito naquela de ser uma pessoa no trabalho, uma pessoa na rua e outra em casa. Quando tenta ser uma pessoa só, é mais fácil manter o que acredita, passar confiança para a equipe, falar abertamente o que não está concordando, dou meus pitacos nos trabalhos deles e podem dialogar. O que faço é tentar ser mais justo e honesto." [Entrevista 6; Dezembro/2020].

Apesar das duas falas citadas anteriormente tidas como contrárias à representação e considerando o que foi trazido pela maior parte dos entrevistados, ressalvadas as justificativas por eles apresentadas para embasar o seu raciocínio, verifica-se a capacidade do indivíduo de representar diferentes papéis (GOFFMAN, 2002). Pelo raciocínio do autor, a representação está incorporada na vida cotidiana do indivíduo desde o momento que sai de casa para o trabalho até o seu retorno, por exemplo, conforme mencionado pelo próprio Entrevistado 2 anteriormente.

Nessa categoria, podemos perceber o quão largamente vale-se da representação de papéis nos ambientes corporativos, de modo que tal incidência, com tamanha frequência entre líderes formais e suas equipes, no *locus* investigado, o SESC-RJ, leva a uma padronização de atuação e desempenho, por meio da representação de um comportamento consoante a uma crença coletiva do que pretensamente seria o desejado e o socialmente aceito no ambiente laboral da empresa investigada.

#### **4.2.2 Categoria: Conflito de Identidade**

Sobre a identidade do indivíduo em si, pela fala dos entrevistados, observa-se que todos possuem um conceito próprio ou características sobre a sua identidade, partindo de princípios e costumes que alicerçam a sua personalidade.

Interessante destacar a emoção obtida por meio das entrevistas realizadas com os Entrevistados 2 e 5 que, quando da emissão de algumas respostas, acabaram se emocionando com a sua própria história de vida e trajetória profissional.

Ainda, importante registrar por meio das falas dos Entrevistados 2, 3 e 5 o orgulho desses entrevistados ao apresentarem as suas origens e os seus valores enquanto

indivíduos, ressaltando a humildade e evolução profissional conquistada com base em esforço e sacrifício.

Ao analisarmos essas falas, observamos que a origem é um elemento importante para o qual os entrevistados atribuem valor, sendo importante para a percepção de identidade, sendo um tema sensível e que gera emoção, tendo peso relevante para o entendimento do conflito de identidade, pois denota um autoconceito de superação significando uma vitória para quem conseguiu progredir e obter sucesso mesmo diante de condições iniciais adversas.

Além disso, ao compararmos alguns pontos trazidos pelos entrevistados, temos variáveis sobre valores e ponto de vista, onde o Entrevistado 1, por exemplo, relata o tratamento das pessoas como a máxima para o crescimento profissional e ressalta ser o próprio o seu principal cliente, sendo que o Entrevistado 3 ressalta como característica uma aceleração em seu ritmo de trabalho:

"Eu tento buscar essa melhor entrega tratando as pessoas como pessoas, reconhecendo o lado pessoal, avaliando o que é positivo e negativo, tentando contribuir ao máximo com o crescimento profissional tanto da equipe quanto o meu." (...) "Eu tenho que fazer a diferença, a minha equipe tem que fazer a diferença. E assim, uma das máximas que acredito e para a minha equipe, é que eu trabalho para mim, não existe outro cliente principal. Eu trabalho para mim. O meu empregador recebe o sub-produto que eu entrego para mim. E como quero o melhor para mim, estou sempre tentando melhorar." [Entrevista 1; Novembro/2020].

"Acho que isso está ajudando muito para imprimir um ritmo que não era conhecido até então." [Entrevista 3; Novembro/2020].

Por sua vez, os Entrevistados 2 e 6 possuem identidades opostas, onde o Entrevistado 2 prefere reservar a sua vida pessoal, enquanto o Entrevistado 6 funciona como se não representasse papéis trazendo em sua fala uma mesma personalidade linear em todos os ambientes de convívio:

"Não dividindo nada da minha vida pessoal com ninguém." [Entrevista 2; Novembro/2020].

"Acho que funciono muito parecido com o que sou na minha casa e até com os amigos." [Entrevista 6; Dezembro/2020].

Das falas acima, a primeira permite a interpretação de que há um estigma em admitir fraquezas, o que pode levar à interpretação de que também haveria, nesse caso, uma representação por meio da adoção de um papel de recato ou discrição, os quais serviriam de proteção no ambiente corporativo, o que, por conseguinte, poderia ser

entendido como um conflito de identidade, desta vez por meio de um comportamento de autodefesa ou autopreservação.

Já na segunda, usando a hermenêutica, é possível considerar que a fala “acho que (...)” transparece incerteza, falta de convicção ou de confiança, o que, por sua vez, pode significar, também, uma forma de conflito de identidade, pela ausência de firmeza na retórica.

Em prosseguimento, por meio das falas de alguns dos entrevistados, foi possível avaliar a identidade ocultada e a identidade aparente, ou seja, a existência de um processo de atuação relacionado ao fato do ator, enquanto entrevistado, ter passado em algum momento uma imagem projetada para o seu expectador (GOFFMAN, 2002).

Como identidade ocultada, pode-se trazer as falas dos Entrevistados 2 e 3, com destaque para questões sobre vulnerabilidade e espiritualidade ocultadas em algum momento pelos entrevistados:

"Tentei não falar muito da vida pessoal, mas como a entrevista com o RH foi muito sobre isso, tentei ser espontânea." (...) "Não demonstro minhas vulnerabilidades." [Entrevista 2; Novembro/2020].

"Acho que tenho uma espiritualidade bem desenvolvida e que não cabe muito aqui. Embora, uma parte dela, apareça porque faz parte de mim. Mas, a maioria desse meu lado eu não trago para cá, porque não cabe." [Entrevista 4; Novembro/2020].

A primeira fala acima denota medo de expor fragilidade. Também pode transparecer insegurança sobre si próprio ou sobre a vida pessoal, o que pode levar a crer que há um modelo mental que projeta um padrão de comportamento requerido pela organização, de maneira que seria possível supor a representação de um papel visando adequação ao ambiente laboral.

Já a segunda fala remete, quiçá, até ao receio acerca da instabilidade do cargo, podendo a ocultação da espiritualidade significar, por si só, uma representação incompleta de si mesmo, de maneira a expor somente o que se entende ou admite como socialmente aceito no ambiente de trabalho.

Quanto à identidade aparente, sob a ótica dos entrevistados, foi suscitada a empatia, normatização e alegria, por um deles; determinação, por outro; perseverança, por um terceiro; e expressividade, por mais um, dentre outras características cujos entrevistados entendem pelo seu próprio julgamento ser aparente no seu cotidiano:

"A empatia. A questão da empatia eu vejo como uma costura. É muito difícil ter empatia hoje. Em alguns momentos, como você se coloca, como você se vê no outro, é preciso se despir do cargo que tem." (...) "Uma característica minha

também é que sou muito normatizado, sou muito talvez por conta da profissão, tenho facilidade de atender e cumprir normas." (...) "Que tenha característica minha que eu tivesse que reduzir, porque sou uma pessoa muito brincalhona" [Entrevista 1; Novembro/2020].

No caso acima, o conflito parece vir da própria dificuldade em ser empático, talvez generalizando para a coletividade uma incapacidade individual, bem como denota um conflito de identidade ao querer representar nova postura para ocultar característica pessoal que compreende como inadequada ao local de trabalho, que é o fato de ser “brincalhona”.

"Acho que inspiro muito as pessoas que trabalham comigo." [Entrevista 4; Novembro/2020].

Na resposta, há uma autoavaliação positiva. Todavia, a expressão “eu acho” não induz certeza, ao contrário, suscita dúvidas. Adicionalmente, analisando a estrutura da fala e a escolha das palavras, o entrevistado menciona que as pessoas dizem que se inspiram nele ou por meio de ação dele, o que não permite saber se trata-se de um fato ou apenas da presunção dele.

"Embora tenha facilidade de transitar, tenho que tomar cuidado porque falo muito o que tem que ser dito." (...) "Eu sou esse furacão. Já chego agitando e falando. Mas, preciso deixar de ser esse furacão." [Entrevista 5; Dezembro/2020].

A fala acima mostra um claro conflito de identidade, ao se pretender mudar uma característica pessoal, de franqueza e transparência, no sentido de eventualmente desagradar menos, ou ser mais gentil, o que pretensamente, no modelo mental do entrevistado, geraria uma preservação no âmbito corporativo.

"Acho que a confiança nas coisas que estou fazendo." (...) "Sempre me coloco, meu papel é esse, dar opinião, podendo concordar ou não e a ordem vem de cima. As pessoas são donas do nosso trabalho, mas não da gente." [Entrevista 6; Dezembro/2020].

Neste caso, a confiança pode sugerir arrogância que, não raramente, é um instrumento de autodefesa, à medida que esconde uma insegurança pessoal, de modo que externar uma imagem positiva de acerto ou convicção buscaria gerar nos demais uma percepção de sucesso e êxito, o que permitiria enxergar um conflito de identidade entre o que é e o que aparenta ser.

Pelo que foi apresentado por meio das entrevistas realizadas, temos até aqui a personalidade individual dos entrevistados, seja ela aparente ou ocultada da sociedade.

Ainda na categoria Conflito de Identidade, buscou-se identificar aspectos concernentes à imagem dos respondentes. Através das entrevistas realizadas, pode-se definir que a aparência parece ser algo importante para o gestor, posto que a aparência representa a imagem transmitida pelo indivíduo no momento da interação (GOFFMAN, 2002). Desta forma, temos variáveis sobre a imagem percebida pelos gestores e aquilo que eles querem apresentar como imagem.

Os Entrevistados 1, 4 e 5, por exemplo, associaram a execução de um bom trabalho e resultado para a apresentação, manutenção ou enaltecimento de uma boa imagem:

"Tentando fazer o melhor trabalho possível e esclarecer de que nada é pessoal, nós somos normatizados." [Entrevista 1; Novembro/2020].

Na resposta acima, há uma tentativa de transferência de responsabilidade, evocando ordem, normas e hierarquias para justificar ações e o próprio processo decisório, culpando o sistema no qual estão inseridos.

"Tem que apresentar resultado. “(...) tenho que apresentar o que é de mim esperado, entregar os projetos, (...), entregar com qualidade o que está contratado. Então, a minha imagem será mantida ou enaltecida de acordo com o que for entregue.” [Entrevista 3; Novembro/2020].

"Tentando desempenhar um bom trabalho. De tentar rever realmente processos, apontar soluções, caminhos, estar sempre interagindo e buscar melhoria. A imagem do gestor é mostrando trabalho, não tem outra forma." [Entrevista 5; Dezembro/2020].

Nessas últimas duas falas, embora pareçam atribuir valor ao que se faz ou produz, ao fim deixa claro que ambas as falas parecem apenas representar aquilo que é esperado como retórica adequada no ambiente de trabalho, quase como um mantra, não conseguindo omitir a real preocupação com a imagem e a avaliação de terceiros.

Os Entrevistados 2 e 4, por sua vez, foram por outro viés, trazendo questões comportamentais para apresentação de uma boa imagem:

"Tento manter uma postura séria." [Entrevista 2; Novembro/2020].

"Tento preservar com coerência, tentar manter o máximo de coerência com a equipe, com as pessoas que eu lido em outras equipes." [Entrevista 4; Novembro/2020].

Já nessas duas respostas acima, fica claro que há um papel considerado como adequado no ambiente de trabalho, o qual envolveria seriedade e coerência, de maneira que essa, na visão dos entrevistados, seria a representação aceita no sentido de construir uma boa imagem no ambiente corporativo.

Pelo exposto, constata-se por meio dos extratos de alguns dos entrevistados que eles possuem ciência da imagem necessária e da imagem a ser representada quando questionados sobre a preservação da sua imagem enquanto gestor da organização.

De acordo com Schultz (2016), a imagem que o ator projeta para a plateia é planejada ou articulada de forma a passar aquilo que ele deseja, para que os expectadores tenham por ele a impressão por ele construída pra conseguir os resultados esperados. Tais impressões foram verificadas por meio dos Entrevistados 2 e 4, os quais tentaram manter uma postura representada para causar uma boa impressão em determinados momentos. Por outro lado, os Entrevistados 1, 4 e 5 partem do princípio que uma boa imagem só pode ser apresentada por meio de um bom trabalho, ou seja, não é necessária atuação ou representação para causar uma boa impressão, mas sim, ela vem de acordo com o que é entregue e com a qualidade esperada.

Além disso, por meio de perguntas semiestruturadas nas entrevistas, foi possível avaliar aspectos concernentes a conflito, seja ele interno ou externo, como forma de identificar os papéis e mecanismos utilizados pelos entrevistados para saída dessa situação. Todos os entrevistados se manifestaram sobre situações de conflito e formas para sair dele, apresentando uma particularidade própria para afastar o conflito do seu cotidiano, muitas vezes utilizando o artifício da representação:

"Não gosto de dar ordem, prefiro o convencimento e isso hoje em dia está um tanto quanto com durabilidade, porque as vezes percebem que você não ser austero, impositivo, é sinal que você é fraco e não é isso." (...) "Talvez a habilidade ou característica que eu tenha que desenvolver mais é o mando, poderia até se utilizar como a gestão impositiva. É a coisa de ser imperativo. Prefiro não ser imperativo, em alguns momentos até a gente se frustra, pois espera que a pessoa, o teu correspondente entenda que você está dando uma ordem sem dar uma ordem." (...) "Nem sempre consigo traduzir para o meu superior a qualidade, a necessidade e o volume que o time entrega. Pode ser uma deficiência minha" [Entrevista 1; Novembro/2020].

Acima, observa-se o conflito de identidade entre ser um líder autoritário, cujo poder ou força viriam da autoridade que o cargo confere, manifestada em forma de ordens e mandos, e um líder democrático, cujo poder ou força viria da palavra, do convencimento e, não raramente, do saber. Há até uma inversão de valores entre esses papeis e seus devidos reconhecimentos. Ser reconhecido, cabe dizer, termina constituindo um fim em si mesmo.

"(...) acredito que eu precisasse trabalhar um pouco melhor o poder de influência." (...) "Sobre o que executo, essa é a parte difícil fico numa linha

sobre o que eu acho que é certo, sobre o que acho que esperam de mim e isso acaba causando até certo conflito porque por vezes você acaba se comparando." (...) "Por vezes, tenho que fazer a tradução de cima para baixo e de baixo para cima para que todos os lados, eu tenha que saber traduzir." (...) "No âmbito profissional, sempre vou pela questão técnica. Não que eu me esquive de situação de conflito, argumento sempre com questões técnicas. Nunca entro no mérito de questões não técnicas no trabalho." [Entrevista 2; Novembro/2020].

Nesse caso, fica claro o conflito de identidade entre o que se é e o que se pensa como esperado, explicitando a representação, inclusive, com sofrimento decorrente de uma comparação presente e ativada no próprio modelo mental do entrevistado. Por fim, a invocação da questão técnica representa um subterfúgio para justificar a própria representação, de modo a tentar mitigar ou esconder o conflito, como uma forma de imputar à organização uma decisão pessoal.

"Sofro um pouco com o ritmo, prioridades, são questões inerentes ao tipo de empresa que estamos trabalhando." (...) "Acho que o que mais me atrapalha e eu tenha mais dificuldade é para aceitar algumas coisas que me são impostas ou me são colocadas como se fossem naturais e para mim não são." (...) "Já passei por situações que não eram minhas intenções e mesmo assim tive que conviver" (...) "Se for uma situação de conflito, tento tecnicamente dizer que isso não vai funcionar. Se ainda assim, não conseguir esquivar, vou tentar movê-los da ideia. Se não deu, vou chegar em uma segunda situação, buscar meu líder e argumentar que não está correto. Se ainda assim, tiver que fazer, em algum momento eu declino e digo que não é possível ou que eu não consigo fazer. Se é uma situação que não seja profissional, técnica. Se é uma situação que seja de conflito ético, eu hoje em dia prefiro dizer que estou fora." [Entrevista 3; Novembro/2020].

Aqui, na resposta acima, o entrevistado busca artifícios para se esquivar de situações de conflito à medida que apela ao argumento do uso da técnica ou se refugia ao invocar os limites da sua ética, com o conflito de identidade parecendo advir da aceitação do que julga como normal apenas e tão somente no ambiente organizacional.

"Acho que preciso de um grau de autonomia que nem sempre eu consigo. Sei fazer, me deixa fazer, sei até onde posso ir, sem problemas." (...) "Trazer justificativas nas quais eu não concordava e foi um conflito mesmo de chegar em casa e repensar se tenho que estar lá, se lá é o meu lugar. Isso em outras administrações. Atualmente não sinto isso não." (...) "Procuro dar um passo para trás mesmo, respirar, ouvir mais e ver se estou certa ou estou deixando de considerar alguma posição. Mas, se continuo achando que é aquilo que eu acredito, que estou certa, espero outro momento para falar. Evito bate boca, discussão, coisas que outras pessoas possam ver. Então, tento dar um passo atrás e as vezes depois volto lá e converso mais uma vez sobre o assunto." [Entrevista 4; Novembro/2020].

Aqui, percebe-se um conflito entre o certo e o errado, ou o que se convencionou como tal, o que faz com que a respondente, inclusive, se questione acerca de seus valores ou suas crenças, na medida que busca encontrar algum argumento oculto que justifique o

modus operandi organizacional ou o que ela interpreta e entende dele, refletindo essa compreensão ou pseudo compreensão em suas ações laborais cotidianas ou em suas decisões em ambiente corporativo, não raramente evitando o conflito ou adiando o mesmo ao optar pela omissão.

"Tem situações em que a gente não concorda, mas não conseguimos mudar. Então, não podemos estar o tempo todo nadando contra a maré e temos que saber um pouco de dançar conforme a música, não abrindo mão dos princípios, mas se adequando a muitas coisas que talvez nem quisesse mais e tivesse que me adequar." (...) "A política. Acho que desenvolvi bem isso, pois saber lidar com várias áreas, com unidades, com a diretoria, transitar dentro dessas áreas, resolvendo conflitos e conseguindo politicamente, democraticamente, resolver esses conflitos. A palavra política é no sentido de estar democraticamente transitando em vários setores e ajudando a resolver conflitos." (...) "Primeiro identificar o tipo de conflito. Tem conflito que uma conversa resolve. Tem conflito em que o jogo está perdido e as vezes o melhor caminho é recuar. É um conflito que vale a pena chamar para conversar e ajustar? Muitas vezes você tem que recuar e depois em outra situação pode não ser mais um conflito. Sair dele em uma conversa ou colocar em uma gaveta, são as opções." [Entrevista 5; Dezembro/2020].

A fala acima remete a um sofrimento inicial que, posteriormente, se converte em mera aceitação passiva acerca da crença da imutabilidade e da ausência de quaisquer perspectivas de mudança. É o conformismo como artifício para evitar conflitos, de modo a justificar a representação. Há aqui um entendimento binário sobre possível solução, colocando quase que em polo distintos enfrentar ou postergar, fazer ou esquecer, agir ou se esquivar, como se houvesse sempre apenas essas duas formas de atuar, de modo a refletir até na conceituação própria do que significaria o termo “política”.

"Você não pode se violentar em relação ao que você acredita, mas por exemplo, está no momento em que todo mundo está nervoso, é hora de ficar quieto. Às vezes, a pessoa não tem a razão, mas deixa ela tranquilizar e depois você conversa." [Entrevista 6; Dezembro/2020].

Nessa fala, há manifesto o entendimento de que existiriam gradações para o que se poderia entender como violência, talvez como um instrumento psicológico para aceitar a própria violência que seria representar um papel, de modo a tornar essa representação um mecanismo que justifique a própria adequação ao que se convencionou como o comportamento adequado no ambiente de trabalho, se esquivando ou evitando conflitos que, pelo visto, é compreendido como um problema ou uma não conformidade na organização no modelo mental do respondente.

Para melhor categorizar as saídas de conflito, seguindo os ensinamentos de Souza, Brito e Barp (2009), verifica-se três possibilidades de saída de conflito: omissão,

ambiguidade ou insinuação. Proporcionado a cada entrevistado uma dessas três saídas, verificamos o seguinte para o atributo omissão:

"Às vezes o que acontece é de a gente dar um parecer neutro, nesse sentido. Já tive que engolir sapos." [Entrevista 1; Novembro/2020].

"De todas essas, a que mais me faça mal e que certamente já fiz isso é a omissão." [Entrevista 2; Novembro/2020].

A ambiguidade também foi escolhida como forma de saída de uma situação conflitante, caracterizada como forma para não se posicionar radicalmente e subentender ao expectador o que se pretende dizer sem dizer abertamente:

"(...) você tenta sair de uma situação desconfortável, não se posicionando radicalmente e então você deixa um caminho." (...) "A ambiguidade pode parecer negação em alguns casos, mas é você ter uma saída para aquela situação." [Entrevista 1; Novembro/2020].

Aqui, a ambiguidade leva à omissão, parcial ou total, de modo que agradar ou não desagradar, no sentido de mitigar ou dirimir conflitos, passa a ser a representação requerida. Por sua vez, o Entrevistado 5 foi enfático ao se posicionar sobre o que foi perguntado e deixou claro o seu entendimento tido como adequado para sair da situação de conflito:

"Insinuação jamais. Acho que compartilho mais com a ambiguidade. É como eu falei, para ficar de forma mais ambígua, as vezes recuar." [Entrevista 5; Dezembro/2020].

No modelo mental do respondente, insinuar seria algo mais grave do que ser ambíguo, ou do que ser omissor, de modo a tornar a ambiguidade e a omissão algo suportável para si mesmo, de modo a atenuar conflitos e justificar a perenidade de ação no trabalho.

Por fim, temos a insinuação como a mais indicada pelos entrevistados como forma de saída de um conflito, enfatizada por eles como apropriada para direcionamento de alguma questão afastando de si o conflito:

"Acho que para sair de um conflito, a melhor situação seria insinuação. Porque a omissão na verdade, você não sai do conflito, ele continua batendo na sua porta. Não acredito que a omissão seja saída para nada, porque a omissão só faz o conflito retornar. A insinuação, pode ser uma boa ferramenta de convencer a pessoa do seu entendimento e sair do conflito." [Entrevista 3; Novembro/2020].

Interessante, na resposta acima, o uso da expressão "sair do conflito", ao invés de resolver o conflito. Isso demonstra que, não raramente, o objetivo é menos resolver uma

mazela, problema, pendência ou questão, e mais evitar que ela continue “batendo na sua porta”, como foi dito.

"O meu perfil, acho que é mais da insinuação. Não desistir do assunto, continuar. É difícil me omitir. Ambiguidade não é muito meu papel porque não gosto e não acho produtivo." [Entrevista 4; Novembro/2020]

Vimos aqui uma gradação de valor para o que é aceitável ou não, do ponto de vista individual, no ambiente de trabalho como uma característica de vícios de representação pessoal, sendo insinuar melhor que se omitir e colocando a omissão como alternativa melhor do que a ambiguidade, o que poderia ser uma contradição caso entendêssemos tal manifestação como uma forma de ambígua de se posicionar.

"Acho que dessas três, ambiguidade não acho legal porque meia verdade é pior que a mentira. A omissão, se alguém te pergunta algo que não é da sua área, você pode até falar que não é meu e não vou falar, mas não está em jogo a sua liderança. Então, acho que a insinuação seria a melhor das três. A insinuação talvez para deixar uma ideia para a pessoa pensar, mais para sair da situação, está dando uma satisfação. Esse é o início para a solução" [Entrevista 6; Dezembro/2020].

A resposta acima permite identificar uma contradição na medida que a hermenêutica possibilita entender, no contexto da fala, a omissão como uma meia verdade, tal qual o respondente classifica a ambiguidade, de modo que, na escala pessoal do entrevistado, uma “meia verdade é pior que a mentira”, o que parece ser uma conceituação bastante própria e pessoal, cabe destacar.

Podemos aferir, também, que o real objetivo, ao se adotar a insinuação, não seria de fato o “início da solução”, conforme mencionado, porém, um subterfúgio “mais para sair da situação”, como também citado, de maneira a evitar ou postergar uma situação de conflito.

Desta feita, pelas falas dos entrevistados, confirma-se a utilização de mecanismos ou representação para saída de situações de conflito, seja por meio da omissão, ambiguidade ou através da insinuação.

#### **4.2.3 Categoria: Competência**

A competência é definida por Brandão e Guimarães (2001), como a capacidade do indivíduo colocar em prática o que se sabe, aplicando as suas qualificações em um

trabalho específico, conjugando conhecimentos, habilidades e atitudes para execução de determinada demanda.

Neste ponto, a partir da fala dos entrevistados, constata-se que a competência, sob a ótica geral, é entendida pelos entrevistados de diferentes maneiras, ou por convicção, ou por necessidade de representação para se “moldar” ou “caber” no que é esperado pela organização, variando entre premissas particulares julgadas como formadoras da competência.

O Entrevistado 1 tem a visão empática como necessária para desempenho da sua função enquanto gestor somada à competência técnica e comportamental:

"Entendo que para executar a minha função de gestor, tenho que ter uma visão empática, porque a visão só técnica ou comportamental, separadas, não levam a nada. Então, eu tenho que olhar o outro da perspectiva dele e dele tirar o melhor para a instituição, para o meu serviço." (...) "Entendo que a administração espere que eu entregue o melhor trabalho possível, usando para isso todas as minhas competências técnicas, comportamentais, e que eu consiga produzir o melhor resultado possível" [Entrevista 1; Novembro/2020].

Mais uma vez, temos aqui a fala do esperado pela organização, sempre guiando ou norteando o processo decisório ou os planos de ações. A uma clara manifestação de que tudo seja referente a uma expectativa que precisa ser a todo custo atendida, mesmo que se valha de representações para alcançar tais fins.

O Entrevistado 2, por sua vez, levanta um ponto relevante ao ir além do que é esperado no plano de cargos e salários descrito pela organização, destacando que ter a competência para o cargo ultrapassa a letra fria redigida sobre o que é necessário exercer o seu papel de gestor:

"Se for olhar no plano de cargos e salários sobre quais são as minhas competências para a minha posição que estou, acho que atendo plenamente, mas não significa que aquilo que está lá seja de fato o que eu tenha que ter de competência para o cargo que estou." [Entrevista 2; Novembro/2020].

A fala acima explicita um questionamento acerca do que está expresso no Plano de Cargos e Salários – PCS, o que por si só já gera dúvidas acerca da competência técnica de quem formulou o PSC. Isso poderia levar a supor, eventualmente, que o próprio respondente, atendendo aos requisitos do PCS, ainda assim poderia não estar apto ao exercício das funções, caso as competências expressas no documento formal institucional tenham sido mal formuladas. Nesse contexto, a resposta poderia ser interpretada como

um autoquestionamento acerca da própria capacitação, embora o mais provável seja apontar para uma incompletude do referido PCS.

Os Entrevistados 4 e 5 destacaram que, além da competência técnica ou comportamental, é essencial saber liderar pessoas, bem como mapear processos e estruturar a área de ocupação:

"Competências técnicas, essa que vou falar, se confunde até com a comportamental, que é a liderança de pessoas." (...) "mas o que penso hoje é que você precisa liderar pessoas, pois se as pessoas sabem desenvolver a parte técnica, e se você é um bom gestor de pessoas, faz com que ela execute o trabalho e ainda aprende com elas." [Entrevista 4; Novembro/2020].

Aqui, parece haver uma certa confusão de entendimento sobre o que é competência técnica e o que é competência comportamental, uma vez que o entrevistado posiciona a liderança como uma interseção, ou uma área cinzenta, entre ambas. Adicionalmente, parece compreender o aprendizado como uma decorrência da liderança, como se ela fosse um fio condutor para aprender, o que significaria dizer que sem liderança não há aprendizado, o que parece ser um reducionismo.

"Acho que hoje o que se espera é que o gestor consiga administrar e resolver esse passado, mapeando os processos e estruturando para que novos gestores cheguem para a área," [Entrevista 5; Novembro/2020].

Nessa resposta, a ênfase é colocada em competências técnicas, como gestão e mapeamento de processos, como se isso, isoladamente, fosse capaz de solucionar não conformidades no âmbito organizacional, embora seja pertinente considerar que se trata de variável relevante.

Seguindo os ensinamentos de Barbosa, Mendonça e Cassundé (2015) para melhor entender o que os gestores pensam sobre competência, no aspecto técnico e comportamental, foram apresentadas perguntas relacionadas aos três requisitos para o seu desempenho profissional, quais sejam: o que se espera que eles façam (definição do papel e o que se espera dele); como os gestores interpretam e constroem o seu papel (papel percebido); e o que eles fazem para executar o seu trabalho (papel realizado). Sobre a competência técnica, foram obtidas as seguintes respostas:

"Na parte técnica, é fundamental conhecer a minha área de atuação, ter um conhecimento geral de atuação, específico de algum tema e que se complemente ao meu dia-dia." [Entrevista 1; Novembro/2020].

"Do ponto de vista técnico, quando estamos falando do cargo de gestão, temos que trabalhar com uma visão mais estratégica, conseguir ver além e ter a ciência que o papel do gestor é desenvolver pessoas." [Entrevista 2; Novembro/2020].

Nas duas falas acima, é interessante notar que na primeira há a preocupação e o foco no cotidiano laboral, onde o entrevistado, de nível tático e intermediário na organização, refere-se ao operacional do dia a dia, olhando para baixo na pirâmide hierárquica, enquanto na segunda, o entrevistado concede maior atenção às diretrizes gerais mais estratégicas, desviando seu olhar para o alto da pirâmide hierárquica da organização, cabendo investigar se tal discrepância ou distinção pode remontar à origem e história pessoal.

"acho que o que é esperado de mim é o ponto técnico para tudo que querem fazer. Ou seja, colocar ou tirar do papel e fazer realidade o sonho das outras áreas." [Entrevista 3; Novembro/2020].

"Na minha área, competência técnica acho que você tem que conhecer infraestrutura, tem que conhecer a parte de projeto e atendimento." [Entrevista 6; Dezembro/2020].

Aqui, nas duas falas anteriores, o olhar parece ser para o próprio nível intermediário, no âmbito tático da própria gerência, se vendo como um ponto focal para quem está acima na hierarquia, no nível estratégico, ao abaixo, no nível operacional.

"A experiência técnica é mergulhar no universo do Sesc. Somos diferenciados, temos normas, procedimentos e então a pessoa que chega, traz a expertise do mercado, mas precisa encontrar o equilíbrio. Ou seja, deixar um pouco de lado o que fazia no mercado e entender a nova realidade." [Entrevista 5; Dezembro/2020].

Essa fala denota uma visão bem enviesada do posicionamento ou caracterização do SESC-RJ em relação a outras empresas, instituições ou corporações, como se normas e procedimentos não fossem instrumentos ou mecanismos comuns a outras organizações, como uma ilha de conhecimentos, estanque em si e não permeável a inputs e outputs.

Por sua vez, segundo Vanderstraeten, Buyens e Desmidt (2014), colocando em voga a questão sobre a competência comportamental, foram trazidas por todos entrevistados percepções pessoais sobre premissas julgadas importantes para ocupar o cargo de gestão e sobre como liderar pessoas:

"A competência comportamental, talvez, eu não me considere um gerente no modelo clássico, porque sou muito mais de tentar liderar pelo exemplo." [Entrevista 1; Novembro/2020].

"A escuta também é muito importante, preciso ter essa aptidão comportamental de ouvir e não estar sentada, escutando, mas sim ouvir de verdade." [Entrevista 2; Novembro/2020].

"Acho que o gestor, seja ele de qual área, necessita primeiramente lidar com pessoas." [Entrevista 3; Novembro/2020].

As três falas acima remetem à auto conceituação como um gestor dito moderno, ou contemporâneo, mediante a representação de um papel de líder democrático e conciliador, seja como designer, ajudando a construir caminhos para a consecução de objetivos, ou serviçal, fornecendo apoio, amparo e atendimento, em contraposição aparente com uma liderança clássica, subentendida como autoritária, onde a ascendência remonta da posição hierárquica e do cargo ocupado, prevalecendo a ordem e o comando.

"Acho que consigo ser uma boa intermediária, consigo traduzir o que há de melhor, não preocupar e não causar preocupações desnecessárias." [Entrevista 4; Novembro/2020].

"Já quanto às comportamentais, o equilíbrio emocional eu digo que é a base," [Entrevista 5; Dezembro/2020].

Nessas duas respostas supracitadas, percebe-se uma preocupação com a variável emocional, onde determinadas manifestações, como se “preocupar e não causar preocupações desnecessárias”, são vistas como variáveis relevantes ao êxito, reforçado pela retórica de que “o equilíbrio emocional (...) é a base”.

"O que é esperado do gestor é uma boa liderança, no sentido de saber escutar e saber ouvir. Mas, acho que é importante e esperado também que eu dê espaço para as pessoas funcionarem, que eu atue como um eliminador de problemas que não estão na alçada dos coordenadores para que eles possam fazer o show acontecer." [Entrevista 6; Dezembro/2020].

Mais uma vez, percebe-se aqui a questão dos papéis de uma liderança moderna em voga, denotando que a representação dos papéis em consonância com esse perfil almejado seria o caminho para o sucesso e para a construção de uma imagem positiva como gestor.

Trazendo as falas dos entrevistados para a teoria da representação de Goffman (2002), verifica-se uma diversidade de situações colocadas como competências para preenchimento dos requisitos julgados como necessários para o desempenho do seu papel, de modo que representação, conflito de identidade e competências se manifestam e se relacionam no habitat laboral do SESC-RJ, validando em alguma escala a metáfora de atores, interpretações, palco e plateia.

## 5. SÍNTESE

Após analisar os resultados dos dados apresentados pelos entrevistados, por meio das categorias representação, conflito de identidade e competência, importante relacionar o extrato do que foi obtido com o referencial teórico que serviu de base estrutural para conhecimento e compreensão do objetivo da pesquisa.

Como ponto inicial para o presente estudo foi apresentada a teoria da representação de Goffman (2002), para avaliar como o indivíduo interage com os seus semelhantes e quais mecanismos por ele são utilizados.

Por meio da análise das entrevistas realizadas e pelo que foi apresentado no referencial teórico sobre a representação, constata-se que os entrevistados valem-se da representação de papéis nos ambientes corporativos com bastante frequência para atuar e desempenhar o seu papel de gestor, seja por iniciativa própria, seja por entendimento da representação ser a crença coletiva adequada para o ambiente laboral (GOFFMAN, 2002; MANCINI, 2019; SILVA CARRERA; POLIVANOV, 2019).

Ao avaliar o conflito de identidade frente ao que foi apresentado pelos entrevistados, cabendo distanciar a identidade do indivíduo propriamente dita do conflito de identidade, verifica-se que o principal conflito é o alinhamento do indivíduo consigo mesmo, vez que por diversas vezes as diferentes combinações de configuração da identidade possibilitam a construção de uma múltipla, mutável e única identidade do mesmo indivíduo (CIAMPA, 2011).

No que se refere a competência, apesar das frentes apresentadas pelos entrevistados sobre o tema, temos de um lado o valor econômico à organização e do outro lado não menos relevante o valor social do indivíduo, ou seja, as pessoas, ao desenvolverem competências essenciais para o sucesso da organização devem investir em si mesmas, buscando atingir aquilo que o gestor deve ter para se encaixar como cidadão organizacional (FLEURY; FLEURY, 2001).

Assim, em síntese, possibilitou verificar como o indivíduo se comporta nas interações corporativas e quais os artifícios utilizados para cumprir o seu papel institucional, cujo referencial teórico sobre representação, conflito de identidade e

competência, serviram de base para viabilizar a análise do conteúdo das entrevistas e concluir o presente trabalho.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção do presente estudo teve como objetivo entender se os gestores da área meio do SESC-RJ conseguem perceber a existência de conflito de identidade em suas ações e se é utilizado algum artifício próprio para tentar conciliar essas multifaces para desempenho do seu papel profissional, de modo a melhor entender como se constroem as representações.

O referencial teórico serviu de base estrutural para conhecimento e compreensão do objetivo da pesquisa, tendo como ponto matricial a teoria da representação de Goffman (2002), de forma a verificar como o indivíduo se comporta nas interações sociais, bem como os mecanismos por ele utilizados para desempenho dos seus papéis na vida cotidiana.

A pesquisa desenvolveu-se, então, a partir da análise de dados primários utilizando-se como abordagem a análise de conteúdo justificada pela teoria de Bardin (2006). Do campo surgiram resultados aqui discutidos a partir da ótica de cada categoria analisada – representação, conflito de identidade e gestão por competências, observando especificamente as falas dos gestores da área meio do SESC-RJ, conjugando-as com a teoria da representação de Goffman (2002) frente às competências técnicas e comportamentais para o desempenho das suas funções enquanto gestor

Diante da análise dos dados coletados, por meio da pesquisa qualitativa, foi possível conhecer a identidade desse gestor, a imagem que ele pretende passar, as competências técnicas e comportamentais entendidas como necessárias para o seu cargo, a existência de representação e como ela surge na vida cotidiana e, por fim, os conflitos e forma de solucioná-los na organização. Foi necessário o presente estudo para compreender como os gestores da área meio do SESC-RJ se veem diante da situação de conflito de identidade, representação e quais mecanismos são utilizados para saírem das tensões apresentadas no mundo corporativo.

Emerge como resultado de pesquisa, inicialmente, que a origem é um elemento importante para o qual os gestores atribuem valor, sendo importante para a percepção de identidade, sendo um tema sensível e que gera emoção, tendo peso relevante para o entendimento do conflito de identidade, pois denota um autoconceito de superação

significando uma vitória para quem conseguiu progredir na carreira e obter sucesso mesmo diante de condições iniciais de dificuldade e superação.

Respondendo ao problema de pesquisa formulado, encontramos como respostas que a projeção de um comportamento representado para obtenção de um resultado, ou seja, o gestor, sabedor do seu papel institucional, considerando as suas origens e seus valores, é capaz de demonstrar, mediante atuação, comportamentos compatíveis com o que é esperado pela organização ou induz a percepção dessas competências - natas ou interpretadas como se natas fossem - para desempenho do seu papel enquanto líder ocupante de um cargo de gestão.

Além disso, por meio da análise dos extratos das falas dos entrevistados, captando as suas emoções, avaliando os gestos e as falas, conclui-se que eles possuem ciência da imagem necessária e da imagem a ser representada enquanto gestor da organização.

Restou confirmado pelos dados primários, ainda, a existência de tensões e conflito interno dos gestores na tentativa de solucionar ou afastar problemas, sendo considerado como comum a necessidade de representar para sair de uma situação conflituosa, seja por meio da omissão, ambiguidade ou insinuação, restando esta última como a mais apropriada para sair de uma situação conflituosa por levar o expectador a subentender o que se pretende dizer sem efetivamente manifestar expressamente a sua posição ainda que desagrade o expectador.

Por sua vez, a competência, sob a ótica geral, apesar das formações técnicas diversas dos entrevistados, é entendida de diferentes maneiras, ou por convicção, ou por necessidade de representação para se “moldar” ou “caber” no que é esperado pela organização, variando entre premissas particulares julgadas como formadoras da competência.

Assim, pode-se dizer que o trabalho atingiu o objetivo proposto, vez que foi possível identificar e compreender como os gestores da área meio do SESC-RJ se percebem quanto à conciliação dos seus conflitos de identidade e multifaces para desempenho das competências organizações esperadas, bem como as tensões entre as multifaces e estratégias do gestor na arte de representar no mundo corporativo.

Necessário destacar que o gestor da área meio do SESC-RJ, o qual precisa alinhar expectativas da estratégia da organização com quem deve produzir resultados, é quem mais se afeta nesse conflito de cobranças, alinhamentos de expectativas e realidade.

Outro ponto que merece realce, como meio atenuante, diante das tensões identificadas na arte de representar, mesmo que de forma inconsciente, foi a necessidade de uma definição clara dos papéis e responsabilidades do gestor, com metas claras definidas e estabelecimento de avaliação de desempenho com feedbacks da sua gestão para correta compreensão e direcionamento para melhor atuar gerindo a área meio, visando o apoio tático adequado para ligação do nível estratégico com a base operacional.

Ademais, sob a ótica psíquica, considerando a representação como fator presente no cotidiano do indivíduo e que pode causar dor ou sofrimento psíquico, apoiado nas falas dos entrevistados sobre a necessidade de demonstrar uma perfeita harmonia com o que é esperado pela organização versus o papel que é desempenhado, sugere-se uma gestão humanizada, investindo em uma área especializada, dentro da gerência responsável por recursos humanos, para tratar e avaliar a saúde mental e segurança psicológica, vez que cuidar do gestor e da qualidade das relações pode impulsionar na inovação, performance e no engajamento da pessoa que lidera pessoas.

Por fim, como sugestão para futuras pesquisas, indica-se a ampliação do escopo para a análise além dos gestores da área meio do SESC-RJ, de forma a comparar a fala desses gestores com a percepção dos seus liderados, quais sejam, os funcionários do nível operacional.

## 7. REFERÊNCIAS

- AFONSÊCA, S. M.; TEODÓSIO, A. S. S.; PAIXÃO, B. O. Paradoxos e Dilemas na Construção de Estratégias: Possibilidades Interpretativas a partir da Noção de Papéis nas Organizações Paradoxes and Dilemmas in Strategy Construction: Interpretation Possibilities through Knowledge of the Organizations Roles. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 11, p. 19–33, 2011.
- AMORIM, T.; SILVA, L. Gestão por Competências: nuances e peculiaridades. **Revista Reuna**, v. 16, n. 1, p. 103–119, 2011.
- AUDENAERT, M.; VANDERSTRAETEN, A.; BUYENS, D.; DESMIDT, S. Does alignment elicit competency-based HRM? A systematic review. **Management Revue**, v. 25, n. 1, p. 5-26, 2014.
- AVELINO, G. I. B.; NUNES, S. C.; SARSUR, A. M. **Modelo de gestão por competências**: a aderência dos gestores para o alcance do desempenho organizacional superior. *Economia e Gestão*, v. 16, n. 44, p. 24-50, 2016. DOI: <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2016v16n44p24>.
- BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C.; CASSUNDÉ, F. R. S. A. Competências Gerenciais (esperadas *versus* percebidas) de Professores-gestores de Instituições Federais de Ensino Superior: percepções dos professores de uma Universidade Federal. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 17, n. 3, p. 439–473, 2016.
- BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C.; CASSUNDÉ, F. R. S. A. **O “papel social” e as “competências profissionais” na profissão de professor do ensino superior: uma discussão sobre aproximações entre os construtos**. EDUCERE. XII Congresso Nacional de Educação. PUCPR 26 a 29/10/2015.2015.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8–15, 2001.
- BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 35–56, 2003.
- CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 57, n. 5, p. 611–614, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-71672004000500019>.
- CARBONE, P. P.; TONET, H. C.; BRUNO, J. R. S.; SILVA, K. I. B. **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.
- CARVALHO, M.; GRISCI, C. Gerenciamento de impressão na seleção de pessoal:

construindo estilos de vida contemporâneos. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 8, n. 4, p. 1–23, 2002.

CERIBELI, H. B.; MACIEL, G. N.; GUILARDUCCI, C. A. Gestão por competências no Brasil: um estudo multicascos. **Reuna**, v. 22, n. 4, p. 20-39, 2017.

CHOUHAN, V. S.; SRIVASTAVA, S. Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey. **Journal of Business and Management**, v. 16, n. 1, p. 14-22, 2014.

CIAMPA, A. C. **A estória do Severino e a história da Severina**: um ensaio de psicologia social. 7ª ed. São Paulo: Brasiliense, 2011.

CÔRTEZ, M. G. **Desenvolver competências gerenciais garante efetividade de equipe?** A troca Líder-Membro como Mediadora, 2019.

CYRENO, A. B. S. **A gestão como representação**: uma análise dramatúrgica da atuação do docente-gestor na Universidade Federal Rural de Pernambuco. Dissertação de Mestrado, Recife, 2016. 123p.

CZARNIAWSKA, B. **Narratives in Social Science Research**. Londres: SAGE Publications Ltd, 2004.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

DRAGANIDIS, F.; MENTZAS, G. Competency based management: A review of systems and approaches. **Information Management & Computer Security**, v. 14, n. 1, p. 51-64, 2006.

DURAND, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, v. 127, p. 84–102, 2000.

DURKHEIM, É. **Sociologie et philosophie**. Paris: PUF, 2014.

ESPÍRITO SANTO, M. Estratégia e Legitimidade em Organizações Sociais: o Serviço Social do Comércio (Sesc). Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial. FGV EBAPE, Rio de Janeiro, 2014. 93p. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/13593> acesso em: 11 Jan. 2021.

FERREIRA, G. “Como me verão os outros?” Sobre o Facebook e a construção da identidade online. **Estudos em Comunicação**, v. 17, p. 21–46, 2014.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=pt&nrm=iso). Acesso em 28 fev. 2021.

GASTALDO, É. Goffman e as relações de poder na vida cotidiana. **Revista Brasileira de Ciencias Sociais**, v. 23, n. 68, p. 149–153, 2008.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. 3ª ed. São Paulo: Editora Ideias & Letras, 2007.

GOFFMAN, E. **A representação do eu na vida cotidiana**. 10ª ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2002.

IENAGA, C. H. Competence based management: seminário executivo. **Dextron Consultoria Empresarial**, 1998.

LANA, M. S.; FERREIRA, V. C. P. Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas. **Estação Científica Online**, Juiz de Fora, n. 4, abril/maio, p. 1–18, 2007.

LIMA, D. M. S.; MELO, J. A. M. Modelo de gestão por competências: um estudo de caso em um órgão público federal sobre os fatores que afetam a implantação deste modelo. **Revista Gestão Industrial**, v. 13, n. 4, p. 26-49, 2018. Disponível em: <https://revistas.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/7461/4768>. Acesso em 14 Nov. 2020.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANCINI, P. F. A. **As representações de si no Facebook: estratégias de manipulação de impressões entre jovens de São Paulo**, Tese de Doutorado, USP, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-25032019-100753/pt-br.php> acesso em 13 Out. 2020.

MARASCA, S. F. F. **Erving Goffman x Anthony Giddens**. Araraquara - SP, 2017.

MARQUES, A. F.; RODRIGUES, A. C. **O impacto do sistema de gestão do desempenho nas relações laborais no contexto da administração pública: perspectivas encontradas na literatura**. *Revista Eletrônica Gestão & Sociedade*, v. 12, n. 31, p. 2121-2151, 2018. Disponível: <https://ges.emnuvens.com.br/gestaoesociedade/article/view/2221/1263>. Acesso em: 11 Jan. 2021.

MARTINS, H. H. T. S. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação e Pesquisa**, v. 30, n. 2, p. 289–300, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTEZANO, L.; MARQUES, F. B.; SILVA, N. B.; ISIDRO-FILHO, A. **Determinantes da implantação da gestão por competências em Institutos Federais**. XLII EnANPAD, outubro/2018, Curitiba-PR, p. 1-17, 2018.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Revista de**

**Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 761–765, 2011.

NEVES, M. V. S. Man Hunt: A representação do eu através da imagem fotográfica. **Revista Travessias**, v. 4, n. 1, p. 86–92, 2010.

NIZET, J.; RIGAUX, N. **A sociologia de Erving Goffman**. 1ª ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2016.

OLIVEIRA, S. J. R. **Gestão de riscos em Organizações Públicas: O caso da Superintendência de Seguros Privados**, 2016.

PAIVA, K. C. M.; MELO, M. C. O. L. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 2, p. 339–368, 2008.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 41–60, 1990.

REGO, M. L. **A Responsabilidade Social como resposta do sistema s ao ambiente institucional brasileiro pós-década de 1990: o caso do SESC**, 2002.

SALLES, D. M. R.; COSTA, I. S. A. Representações do trabalho: estudo sobre confinamento na indústria petrolífera. **RAE**, v. 53, p. 230–242, 2013.

SALVINI, L.; SOUZA, J.; MARCHI JÚNIOR, W. Entre fachadas, bastidores e estigmas: uma análise sociológica do futebol feminino a partir da teoria da ação social de Erving Goffman. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 29, n. 4, p. 559–569, 2015.

SANTOS, L. A. D. S. **Uma análise da relação institucional entre a Universidade Federal de Pernambuco e a Refinaria Abreu e Lima**, 2013.

SCHIAVON, M. P. B.; PEREIRA, L. F.; ESTHER, A. B. Identidade Gerencial de Diretores de Unidades Acadêmicas em uma Universidade Federal Mineira. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 9, p. 37–55, 2008.

SCHULTZ, G. **Introdução à gestão de organizações**. 1ª ed. Porto Alegre, RS: Editora da UFRGS, 2016.

SESC. **Relatório Geral do SESC 2019**. In: Rio de Janeiro: 2019.

SILVA CARRERA, F. A.; POLIVANOV, B. B. Rupturas performáticas em sites de redes sociais: um olhar sobre fissuras no processo de apresentação de si a partir de e para além de Goffman. **Intexto**, n. 44, p. 74, 2019.

SILVA, D. L.; GONÇALVES, G. D. M. A.; COELHO JÚNIOR, F. A. **Gestão por**

**competências no setor público:** proposições ao modelo adotado na Advocacia-Geral da União. XLII EnANPAD, outubro/2018, Curitiba-PR, pp. 1-17, 2018.

SILVA, R. L. **Quem somos eu? Estudo etnografico sobre processos de construção de personas políticas**, 2013.

SILVA, T. B. **Gestão de pessoas por competências na administração Pública**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo de Conhecimento, v. 1, p. 301-312, 2017. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/competencias-administracao-publica>. Acesso em 11 Jan. 2021.

SOUZA, J. L. C.; BRITO, D. C.; BARP, W. J. O segredo institucional e a manipulação da informação em Goffman. **Revista de Ciências Sociais**, p. 47–61, 2009.

## 8. APÊNDICE

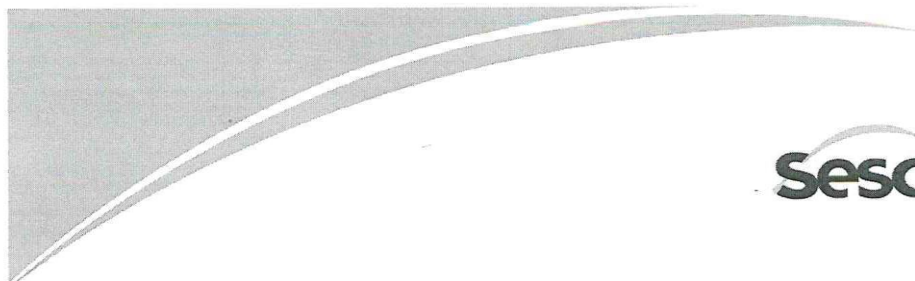
### I - Roteiro para entrevista:

- 1) Qual o seu nome, idade e escolaridade?
- 2) Conte-me sobre a sua trajetória pessoal e profissional até chegar na sua posição atual?
- 3) Quantos funcionários você lidera?
- 4) Como foi o seu processo de recrutamento e seleção?
- 5) Houve necessidade de ocultar ou ressaltar alguma informação para a sua admissão?
- 6) Quais competências, técnicas e comportamentais, são necessárias para o desempenho das suas funções?
- 7) Das competências necessárias para o desempenho das suas funções, quais você mais atende?
- 8) Seguindo por outro lado, quais competências você acha que atende menos e como você lida com elas?
- 9) No seu trabalho, enquanto gestor, como você define o papel que é esperado de você, o que você entende desse papel e o papel efetivamente executado?
- 10) Quais são as características pessoais que você mais ressalta no trabalho?
- 11) Você possui características pessoais que não são apresentadas dentro do mundo corporativo?
- 12) Você acredita já ter passado por uma situação em que se sentiu diante de um conflito de identidade entre o que foi solicitado pela organização frente os seus valores pessoais? Por exemplo, em algum momento você sentiu uma certa necessidade de “representar ou ocultar” algum comportamento no mundo corporativo?

- 13) Como você lida com a situação de estar no meio entre os seus superiores e a equipe que você lidera?
- 14) Já houve algum conflito neste tipo de situação que tenha sido necessário adotar um comportamento diferente? Com qual público você conseguiu administrar melhor o seu comportamento?
- 15) Como você preserva a sua imagem de gestor na organização?
- 16) Em algum momento foi necessário firmar uma posição no mundo corporativo diversa da sua para agradar superiores ou se sobressair em determinada situação? Como foi isso?
- 17) Quais mecanismos você utiliza para sair ou se esquivar de uma situação de conflito?
- 18) A literatura aborda como saídas para situações de conflito a insinuação, ambiguidade ou omissão. De acordo com a sua experiência, você concorda com a literatura? Qual você acredita ser a mais utilizada?
- 19) Gostaria de deixar as suas considerações finais?

## 9. ANEXOS

### Anexo I – Autorização institucional para a pesquisa



#### AUTORIZAÇÃO

O **SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO – ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (SESC/ARRJ)**, entidade de direito privado sem fins lucrativos, nos termos do art. 240 da Constituição Federal, instituído pelo Decreto-lei nº 9.853, de 13 de setembro de 1946, com Regulamento aprovado pelo Decreto nº 61.836, de 05 de dezembro de 1967, inscrito no CNPJ/MF sob o nº 03.621.867/0001-52, estabelecido na Rua Marquês de Abrantes nº 99, Flamengo, Rio de Janeiro/RJ, neste ato representado pelo Diretor de Desenvolvimento Institucional, **Fábio da Silva Soares**, portador da Carteira de Identidade nº 08.473.563-8 – IFP/RJ e inscrito no CPF sob o nº 006.408.517-11, AUTORIZA a realização da pesquisa intitulada *"Gestores e indivíduos: tensões entre as multifaces e estratégias do indivíduo na arte de representar no mundo corporativo"*, conduzida pelo pesquisador Kleiton Anderson Antunes de Souza, mestrando da EBAPE FGV e gestor da área de logística do SESC/ARRJ.

Declaro ciência sobre as características e objetivos da pesquisa, bem como das atividades que serão realizadas (entrevistas com alguns gestores mediante consentimento e anuência dos mesmos, bem como acesso aos documentos relacionados a descrição dos cargos que descreve a aptidão e perfil profissional dos entrevistados), ressalvada a preservação e confidencialidade das informações.

Rio de Janeiro, 15 de Outubro de 2020.



**SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO – ARRJ**  
**Fábio da Silva Soares**

## Anexo II – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada “Gestores e indivíduos: tensões entre as multifaces e estratégias do indivíduo na arte de representar no mundo corporativo”, conduzida pelo pesquisador Kleiton Anderson Antunes de Souza, mestrando da EBAPE FGV e gestor da área de logística do SESC RIO, financiada pelo SESC RIO.

A pesquisa está sendo desenvolvida como trabalho de conclusão do Mestrado Executivo em Gestão Empresarial. O objetivo deste estudo é identificar a percepção dos gestores a respeito da conciliação dos conflitos de identidade ou multifaces para desempenho das competências organizacionais almejadas com valores pessoais.

Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo.

Serão adotadas medidas para minimizar os riscos de modo a evitar a sua exposição. Os benefícios, por sua vez, consistem na pesquisa propriamente dita das situações de conflito de identidade e representação na vida cotidiana. A sua participação não terá qualquer dispêndio financeiro.

Sua participação nesta pesquisa será realizada por meio de entrevista semi-estruturada, gravada com registro de áudio (quando ocorrer presencialmente) ou com registro de áudio e imagem (quando ocorrer por meio de ferramenta audiovisual), com posterior transcrição. A interação tem duração estimada de 1 hora e será conduzida pelo próprio pesquisador.

A fim de assegurar sua privacidade, os dados obtidos por meio desta pesquisa serão anonimizados para que não sejam identificados. Além disso, no texto final seu nome será trocado e potenciais identificações por meio da sua área de atuação serão cuidadosamente rephraseadas.

Caso você concorde em participar desta pesquisa, assine ao final deste documento, que possui duas vias, sendo uma delas sua, e a outra, do pesquisador responsável. Você poderá tirar dúvidas sobre o projeto e sua participação a qualquer momento através dos contatos indicados abaixo.

Por fim, considerando que o pesquisador atua na mesma organização dos participantes da pesquisa, faz-se necessário declarar que a atividade do pesquisador na organização enquanto gestor da área de logística não interfere ou vincula qualquer participante ou a sua área de atuação, vez que potenciais conflitos de interesses, ainda que porventura existentes, serão mitigados.

Kleiton Anderson Antunes de Souza, mestrando da FGV EBAPE, gestor da área de logística do SESC RIO, com endereço profissional na Rua Marques de Abrantes, 99, 7º andar, Flamengo, Rio de Janeiro, RJ, CEP 22230-060, endereço eletrônico: [Kleiton.antunes.adv@gmail.com](mailto:Kleiton.antunes.adv@gmail.com), telefones (21) 99457-9845 e 2212-8340.

Comitê de Conformidade Ética em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos da Fundação Getúlio Vargas – CEPH/FGV: Praia de Botafogo, 190, sala 1511, Botafogo, Rio de Janeiro, RJ, CEP 22250-900. Telefone (21) 3799-6216. E-mail: [etica.pesquisa@fgv.br](mailto:etica.pesquisa@fgv.br).

Eu, \_\_\_\_\_, declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação nesta pesquisa, e que concordo em participar.

Rio de Janeiro/RJ, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_.

Assinatura do(a) participante: \_\_\_\_\_

Assinatura do(a) pesquisador(a): \_\_\_\_\_

## Anexo III – Estrutura Organizacional do SESC-RJ

Estrutura Organizacional  
Departamento Regional Rio de Janeiro  
Atualizado em Outubro/2020

