

TEATRO CORPORATIVO E ESTRATÉGIAS ESPETACULARES: EM BUSCA DE UMA ABORDAGEM DRAMATÚRGICA

Alexandre Faria *
José Luís F.S. de Carvalho **

RESUMO

A além de elevar a importância das organizações e da academia da administração, a globalização tornou evidente o teatro corporativo e as estratégias espetaculares. O quadro resultante é contraditório e ajuda a explicar as críticas mais recentes sobre a relevância do conhecimento acadêmico em estratégia. Por um lado, grandes corporações exigem que gerentes/administradores desempenhem funções estratégicas por meio do uso de conhecimento acadêmico que reproduz o discurso da administração científica; por outro, grandes corporações mobilizam estratégias espetaculares e exigem que seus gerentes/administradores desempenhem papéis que desafiam a hegemonia da administração científica. Por meio do conceito de representação social mostramos, aqui, como e porque a administração científica tornou-se hegemônica, e como e porque a dramaturgia pode contribuir para desafiá-la, ao invés de criar contradições para gerentes/administradores. Analisamos três tradições teatrais importantes no mundo das máscaras – o Topeng Pajegan balinês, a *Commedia dell'Arte* italiana e a arte circense dos palhaços – para mostrar como esse quadro de contradições pode ser atenuado.

ABSTRACT

B esides increasing the relative importance of organizations and the business academy the globalization also brought to the forefront the corporate theatre and the spectacular strategies. The resulting picture is contradictory and it helps explain the more recent critique on the relevance of academic knowledge in strategic management. On the one hand, large corporations demand that managers/administrators undertake strategic functions through the use of academic knowledge. On the other hand, large corporations mobilize spectacular strategies and demand that managers/administrators play roles that challenge the hegemony of scientific management. Drawing upon the concept of social representation this article shows how and why scientific management became hegemonic and how and why dramaturgy can challenge it rather than creating a contradictory scenario for managers/administrators. We analyse three important theatrical traditions related to the world of masks – Topeng Pajegan, *Commedia dell'Arte*, and the art of clowns – to show how the relevance crisis in strategic management can be hampered.

* Prof. EBAPE/FGV

** Prof. FACC/UFRJ

INTRODUÇÃO

A maior parte do que produzimos, aprendemos e ensinamos em administração é mediada pela linguagem e por estruturas de significação construídas ou endossadas pela sociedade e por indivíduos. Correspondentemente, podemos argumentar que o conhecimento da área não representa o mundo exatamente como ele é (TSOUKAS, 1998). Também devemos ressaltar que dentro dessa comunidade nem todos falam exatamente a mesma língua. Essas duas características ficaram ainda mais importantes no contexto da globalização (ver ALVESSON, 1991; CALÁS e SMIRCICH, 1999) devido à extraordinária expansão da academia de administração e à proliferação de conhecimento e escolas de pensamento em diferentes áreas.

Na área de estratégia, o processo de proliferação de escolas ou abordagens ajuda a explicar as críticas mais recentes quanto à relevância do conhecimento produzido pela academia (FARIA, 2005; PETTIGREW *et al.*, 2003; VOLBERDA e ELFRING, 2001; MINTZBERG *et al.*, 2001). Para muitos autores, o quadro de proliferação de escolas e abordagens mostra o quão plural é a área. Para outros pesquisadores, essa pluralidade é ilusória. Esses autores mostram que a proliferação das escolas ou abordagens em estratégia é governada por uma representação hegemônica: a administração científica (AC) ou 'ciência' da administração (CLEGG e ROSS-SMITH, 2003; TSOUKAS, 1998).

Tal hegemonia deve ser compreendida sob uma perspectiva histórica, tendo os EUA como contexto central. No início do século passado, nos EUA, a administração científica ganhou representatividade social a partir do trabalho de Frederick Taylor. Para superar o senso comum, na época contrário à grande empresa, a AC desafiou o caráter 'empírico' das práticas empresariais por meio da introdução de métodos de trabalho e gerência supostamente embasados por princípios científicos. Esse processo ocorrido nos EUA reproduz, de certa maneira, a emergência do conhecimento científico no contexto do Iluminismo na Europa.

Apesar das objeções feitas na época, nos EUA, quanto a conflitos e problemas laborais trazidos pela AC (ver PETERSEN, 1987), e na Europa, quanto ao seu caráter eminentemente militar e autoritário (BUTLER, 1991), AC acabou ganhando aceitação social. Aos poucos, se transformou em senso comum. Podemos destacar duas importantes razões para sua aceitação e transformação em senso comum: (a) AC ajudou as grandes empresas dos EUA a superar ciclos recessivos importantes no início do século XX; e (b) AC teve papel de central importância na Primeira Guerra Mundial (BRUCE e NYLAND, 2000).

Essas questões ajudaram a fazer com que a AC, apesar da aversão da sociedade às empresas de grande porte, ultrapassasse as fronteiras da academia e das empresas e ganhasse o *status* de representação social. Esse processo ocorreu primeiramente nos EUA e, ao longo de décadas recentes, se espalhou por diversos países. Nos dias atuais, apesar da proliferação de representações e do fato de os termos 'administração científica' ou 'gerência científica' terem sido esquecidos por acadêmicos e praticantes, os fundamentos da AC e os discursos correspondentes continuam sendo os mais influentes na pesquisa e no ensino da área (FREEMAN, 1996; TSOUKAS, 1988; WHITLEY, 1984).

A poderosa influência da AC é explicada por seus principais fundamentos: a objetividade, a neutralidade e a universalidade. Essa representação social prescreve que trabalhadores, gerentes e donos de empresas (em qualquer lugar do mundo) geram progresso sócio-econômico e dividem entre si e com outros membros da sociedade os benefícios correspondentes. O principal objetivo da AC é assegurar "a prosperidade máxima para o empregador, acompanhada da prosperidade máxima para cada empregado" (TAYLOR, 1911, p. 9). Os princípios correspondentes são: "primeiro, o desenvolvimento de uma verdadeira ciência; segundo, a seleção científica do trabalhador; terceiro, a educação e o desenvolvimento [do trabalhador] com bases científicas; (...) quarto, a cooperação amigável e próxima entre o gerente e os trabalhadores" (TAYLOR, *op. cit.*, p. 130).

No contexto da globalização, o advento da era do teatro corporativo e das estratégias espetaculares (CLARK e MANGHAM, 2004; BOJE, 2002b) desafiam a hegemonia da AC como representação social. Em um mundo no qual a construção da imagem suplanta a valorização da substância, as imagens confeccionadas e transmitidas ao

público pelas corporações e por seus executivos transformaram-se em recurso estratégico fundamental. Esse novo cenário gerou contradições importantes que ainda não receberam a devida atenção pelos pesquisadores. A primeira é que AC suprimiu dos gerentes/administradores o conhecimento e o uso de outros importantes tipos de representação social – mais especificamente, a representação dramatúrgica. A segunda é que essa supressão quase não atingiu as grandes empresas e seus principais estrategistas – em especial os membros da elite (CHILD, 1972; WHITTINGTON, 2004).

Trata-se de um processo histórico que ficou mais evidente no contexto da globalização. Logo após a Segunda Guerra Mundial, as grandes empresas conseguiram construir representatividade social a partir do momento em que seus principais acionistas e *stakeholders* passaram a reproduzir os princípios da AC em seus discursos (ver CHANDLER, 1962). Tais discursos foram de central importância para superar os preconceitos da sociedade quanto à grande empresa e aos membros de uma nova elite que se formava a partir da grande empresa. Esses discursos também foram importantes para diferenciar a empresa privada e a empresa pública e, correspondentemente, o gerente e o administrador público. O grandioso processo de “gerencialização do mundo” (ALVESSON e DEETZ, 2000, p. 482) que se seguiu desde aquela época resultou em extraordinária expansão do poder de influência das grandes corporações e da academia de administração.

O Estado e a administração pública foram seriamente afetados por esse grandioso processo. Liderado pelo governo dos EUA, governos em diversos países e regiões passaram a ser gerenciados como as grandes corporações. Os princípios da AC tanto impulsionaram esse processo quanto o legitimaram junto a (e por meio de) agentes e instituições da sociedade em diversos países.

Apesar disso, o cenário contemporâneo das práticas corporativas desafia a hegemonia da AC como representação social. Mais especificamente, escândalos corporativos e a espetacularização da estratégia tornaram evidente, no contexto da globalização, que as grandes corporações e seus principais estrategistas não são governados exata ou exclusivamente pela AC. Estrategistas adotam o discurso de que a corporação deve ser governada por interesses racionais que são compatíveis com a AC, porém, para atingir estes interesses, eles/elas se concentram não na racionalidade, mas sim na imaginação e na sensibilidade de suas platéias.

Não se trata meramente da materialização nos dias de hoje do velho argumento de que organizações não devem ser explicadas por meio da AC por serem teatros onde “pessoas vão para cumprir seus papéis, falar seus *scripts*, dizer suas falas, e ganhar seu pão” (KELLY, 1986, p. 69). O problema é que, no contexto da globalização, as grandes corporações se tornaram um dos mais poderosos agentes da chamada sociedade dramatúrgica. A principal característica dessa sociedade é o uso de tecnologias da ciência social, de comunicação de massa, de teatro, e das artes para “gerenciar atitudes, comportamentos, e sentimentos da população” (YOUNG, 1990, p. 71).

Contando com vultosos orçamentos – às vezes superiores a orçamentos governamentais destinados ao mundo da cultura e das artes – grandes corporações têm sido efetivas na formulação e implementação de estratégias espetaculares. Essas estratégias têm como principal objetivo “influenciar governos, comunidades, reguladores, concorrentes, clientes e – não menos – seus próprios empregados por meio de hábil projeção de imagens” (CLARK e MANGHAM, 2004, p. 43). A crescente importância da dramaturgia para a estratégia (BARRY e ELMES, 1997; WESTLEY e MINTZBERG, 1989) está fortemente relacionada ao enfraquecimento da administração pública e ao advento do Estado gerencial no contexto da globalização (PAULA, 2005).

Nesse novo contexto, gerentes vêm sendo demandados a exercer papéis dramatúrgicos. Ao mesmo tempo, as grandes corporações exigem que seus gerentes se capacitem por meio do conhecimento acadêmico dominante para que se transformem em estrategistas.¹

¹ Por causa da ilimitada e controversa expansão do processo de gerenciação e de seus discursos, esse padrão tem sido identificado tanto em empresas privatizadas (CARTER e MUELLER, 2002), quanto em empresas públicas em diferentes países.

Tendo em vista as contradições correspondentes, os autores deste artigo desenvolvem uma abordagem dramatúrgica com o propósito de estimular gerentes, administradores, acadêmicos e outros membros da sociedade a desafiar a hegemonia da AC como representação social. Os autores deste artigo defendem uma abordagem que ajude a esclarecer esse novo contexto de contradições e promova a inclusão de mais pessoas nesses jogos de imagens e aparências.

Este ensaio está estruturado em seis seções, além desta Introdução e das Conclusões. Na primeira, apresentamos uma revisão crítica sobre representações sociais. Na segunda, descrevemos nossa posição crítica. Na terceira, é revista a literatura que aborda a espetacularização da estratégia e da organização. Na quarta seção, buscamos a compreensão das máscaras teatrais por meio do exame das máscaras balinesas do Topeng Pajegan, tradição a partir da qual são tecidas as primeiras relações entre as máscaras no teatro e na empresa. A quinta seção promove uma correspondência entre as máscaras da *Commedia dell'Arte* e personagens demandados pela era do teatro corporativo. Na sexta seção, focada nas máscaras dos palhaços, mostramos como e porque a representação dramatúrgica pode ajudar gerentes e administradores a lidar com esse contexto de novos desafios.

REPRESENTAÇÕES SOCIAIS

Não sabemos exatamente como discursos, representações sociais, significados e ações se relacionam (ALVESSON e KARREMAN, 2000; PORTER e EDWARDS, 1999; GREENWOOD e HININGS, 1993). Apesar do quadro de confusão que se observa na literatura, é possível afirmar que discursos e representações sociais têm considerável poder para moldar discursos, ações e significados dos indivíduos (MOSCOVICI, 2004).

Representações sociais são conjuntos de "conceitos, proposições e explicações originados na vida cotidiana no curso de comunicações interpessoais (...) equivalentes, em nossa sociedade, aos mitos e sistemas de crença das sociedades tradicionais" (MOSCOVICI, 1981, p. 181). São "pacotes de idéias, julgamentos e imagens mais ou menos organizados, que são usados para descrever, interpretar ou justificar ações coletivas" (PADIOLEAU, 1991, p. 136). Uma das características centrais da representação social é transformar a não familiaridade em familiaridade. Essa transformação não ocorre no universo 'genérico' ou no indivíduo 'específico', mas dentro de determinado grupo social por meio da comunicação e da interação.

Assim como os discursos, as representações sociais não são meros reflexos da realidade: elas são também capazes de constituir a realidade social (FLICK, 1996). Correspondentemente, o surgimento e o fortalecimento de certas representações sociais costumam representar o enfraquecimento e até mesmo o desaparecimento de outras². Certos agentes e instituições podem construir e disseminar certas representações sociais e, por conseguinte, suprimir ou enfraquecer outras representações (MOSCOVICI, 2004; CLEGG, 1989).

Com base nessas premissas, os autores deste ensaio argumentam que a representação social da AC, construída e legitimada nos EUA de acordo com diferentes interesses políticos e econômicos de diferentes agentes e instituições (LOCKE, 1996), foi virtuosa por ter desafiado representações sociais que faziam com que a sociedade da época visse a grande empresa como uma entidade que perseguia ganhos socialmente ilegítimos por meio de estratégias monopolísticas de dominação de mercados. Por causa dessa outra representação social da grande empresa, anterior ao advento da AC, a disciplina de estratégia teve especial importância nos anos 1960 para estabelecer as virtudes da grande empresa nos EUA e depois no mundo pós-guerra.

² Os dois mecanismos mais importantes para a geração e manutenção (ou modificação) de uma representação social são o ancoramento e a objetificação. O ancoramento reduz idéias estranhas a categorias e imagens ordinárias e familiares; a objetificação transforma algo abstrato em algo quase concreto por meio da transferência das imagens mentais em algo que existe no mundo físico (MOSCOVICI, 1984).

Um dos principais recursos de AC como representação social foi a mobilização da metáfora da máquina. No início do século passado, grandes empresas passaram a ser tidas como máquinas (portanto, neutras) capazes de promover progresso sócio-econômico. Mais adiante, estrategistas passaram a ser tidos como ‘capitães’ capazes de liderar esse processo (TSOUKAS, 1994) e gerentes, por sua vez, como componentes (ou engrenagens) capazes de substituir os proprietários e agir de acordo com os princípios da AC – de acordo com a representação de ‘mão visível’ proposta por Chandler (1977), um dos mais importantes “pais” da estratégia (ver WHITTINGTON, 2004). Por sua vez acadêmicos passaram a ser tidos como produtores e difusores do conhecimento científico que viabilizaria a implementação dessa ‘grande máquina’.

O caráter ideológico que representações sociais costumam assumir ao longo de seu desenvolvimento (MOSCOVICI, 2004)³ ajuda a explicar as críticas direcionadas às teorias de administração nos anos 1970s (TRAGTENBERG, 1971). O caráter ideológico desse conhecimento tornou-se mais evidente no contexto da globalização. Isso provocou o ressurgimento da crítica na área em diferentes países ao longo dos anos 1990 (MISOCZKY e AMANTINO-DE-ANDRADE, 2005; ALVESSON e WILLMOTT, 1996). Ainda que o número de paradigmas ou de metáforas tenha se expandido consideravelmente em anos recentes (MORGAN, 1996; MINTZBERG *et al.*, 2001), autores críticos ajudaram a mostrar que as mesmas carregam mecanismos de controle e dominação impostos pela AC (DEETZ, 1998; ALVESSON, 1991).

Os autores deste artigo argumentam que o advento do teatro corporativo e das estratégias espetaculares no contexto da globalização tornou mais evidente que gerentes, administradores e acadêmicos foram transformados mais em vítimas do que beneficiários da AC como representação social. As estratégias espetaculares e os subseqüentes escândalos protagonizados pela World.com e pela Enron (BOJE e ROSILE, 2003), assim como outros mais recentes – tais como a Halliburton –, mostraram que enquanto a maioria das ações e significados de acadêmicos e gerentes foi fortemente moldada pela AC, as grandes corporações e seus principais estrategistas vêm desafiando a AC e usam a dramaturgia para expandir sua base de poder político e econômico.

A literatura ainda não deu a devida atenção a esse quadro de contradições. As abordagens seguidas tanto pelos mais próximos ao pós-modernismo quanto pelos mais críticos reproduzem, de uma forma ou de outra, as bagagens da AC, como veremos na seção a seguir.

A POSIÇÃO DOS AUTORES DESTA ARTIGO

A literatura em administração se concentra muito mais naquilo que gerentes deveriam fazer do que no que eles/elas realmente fazem. Esse distanciamento hierárquico entre acadêmicos e gerentes é uma das influências mais marcantes da AC. Gerentes não são tão racionais, reflexivos e planejadores como a AC prescreve. Nas organizações, as práticas dos gerentes e estrategistas (CUMMINGS e WILSON, 2003) se caracterizam muito mais pela variedade e pela brevidade do que pela unidade e pelo longo prazo. Esses profissionais costumam exercer diversos papéis – líder, árbitro, perito, avaliador, iniciador – junto a diferentes constituintes da empresa ou da sociedade (MINTZBERG, 1973).

³ *Moscovici argumenta que o desenvolvimento de representações sociais costuma compreender três fases: (a) a fase científica de sua elaboração, a partir de uma teoria, por uma disciplina científica; (b) a fase representativa, em que ela se difunde dentro de uma sociedade, e suas imagens, conceitos e vocabulário são difundidos e adaptados, e (c) a fase ideológica, em que a representação é apropriada por um partido, uma escola de pensamento ou um órgão do estado e é logicamente reconstituída, de tal modo que um produto, criado pela sociedade como um todo, pode se legitimar em nome da ciência (2004, p. 96).*

Duas posições extremas e aparentemente contrárias dominam a literatura⁴. Por um lado, temos a abordagem apolítica liderada pelos pós-modernistas. Essa abordagem rejeita as grandes narrativas e verdades estabelecidas pelo modernismo e se baseia no argumento de que conhecimento acadêmico em administração, assim como a ciência, carece de legitimidade e importância. Por outro lado, temos a abordagem crítica. Autores críticos desafiam o extremo pós-modernista argumentando que o conhecimento acadêmico em administração oprime os gerentes/administradores (ALVESSON e WILLMOTT, 1996) e que, por isso, devemos construir conhecimento acadêmico que leve à emancipação desses indivíduos.

A abordagem que seguimos neste ensaio desafia tais extremos. Por um lado, não concordamos com o propósito de produzir conhecimento acadêmico apenas por produzir. Discordamos do argumento de que conhecimento acadêmico carece de importância social ou política, especialmente na área de estratégia. Por outro lado, não concordamos com o propósito de produzir conhecimento que venha a emancipar gerentes. Entendemos que esse propósito é baseado em dois pressupostos estabelecidos pela AC: (a) acadêmicos são superiores a gerentes/administradores; e (b) significados e ações construídas por gerentes/administradores são influenciados, majoritariamente, pelo conhecimento (opressor ou emancipatório) produzido por acadêmicos.

Isso não quer dizer que ignoramos o poder do conhecimento acadêmico ou o caráter opressor ou instrumental de grande parte do conhecimento em administração. Questionamos, porém, se praticantes lêem o que escrevemos e se usam o que lêem em suas práticas. Também questionamos se realmente sabemos sobre como ou quando eles/elas usam o conhecimento acadêmico.

Por conseguinte, os autores deste artigo têm o propósito mais plausível de promover diálogos entre acadêmicos e profissionais, "de modo que ambas as partes possam aprender e dos quais elementos explicitamente políticos e coercitivos tenham sido expurgados" (CLEGG e HARDY, 2001, p. 326). Em outras palavras, o artigo deve contribuir para construir uma permissão – tendo em vista o papel sócio-político exercido por acadêmicos e pela academia – de que gerentes e administradores reconheçam, compreendam e usem a representação dramatúrgica.

Entendemos que os princípios e os recursos da dramaturgia podem ajudar gerentes ou administradores a exercer com mais autonomia diferentes papéis – e não somente aqueles impostos pela alta cúpula das grandes corporações (FONDAS e STEWART, 1994). Dessa forma, seria possível reduzir ou atenuar o atual quadro de contradições. Finalmente, entendemos que o reconhecimento e a valorização da representação dramatúrgica por acadêmicos no Brasil podem ajudar a elevar a relevância do conhecimento local em administração (LIMA, 1999; BERTERO *et al.*, 1998; GARCIA e GARNIERI, 2001) e a desafiar a crise de relevância enfrentada por diferentes disciplinas e pela própria academia.

A ERA DO TEATRO CORPORATIVO E AS ESTRATÉGIAS ESPETACULARES

A ciência relegou a representação dramatúrgica a uma posição social inferior, na Europa, a partir do advento do modernismo (cf. BASTIDE, 1967). Os que 'pensam' passaram a ser tidos na sociedade como superiores àqueles que 'fazem' ou 'sentem'.

⁴ Os autores mais próximos ao pós-modernismo argumentam que nos dias de hoje assistimos "à proliferação de abordagens menos 'ortodoxas'" (WOOD JR., 2001, p. 155). Autores mais moderados associam estratégias espetaculares ao gerenciamento de impressões (CARVALHO e GRISCI, 2002; MENDONÇA e AMANTINO-DE-ANDRANDE, 2003; BOJE, 2002a). Os mais críticos argumentam que as diversas abordagens simbólicas ou dramatúrgicas observadas na literatura e nas empresas têm como principal característica a supressão de mecanismos de poder e opressão (ALVESSON e DEETZ, 2000). Eles argumentam que grandes corporações usam 'máscaras falsas' para "alcançar seus objetivos por meio de outros" (TOLBERT e ZUCKER, 1999, p. 203) – principalmente por meio da exploração de trabalhadores e do âmbito público/governamental (SUTTON *et al.*, 1994; EDELMAN, 1992).

Movimento análogo ocorreu na transformação da AC em representação social nos EUA. As grandes corporações passaram a defender as virtudes da AC; em seguida, a área de estratégia diferenciou estrategistas e operadores, assim como gerentes e administradores públicos. A dramaturgia das organizações e da gerência foi, então, suprimida, especialmente no mundo acadêmico. Apesar disso, desde os primeiros momentos da AC, nos EUA, as grandes corporações continuaram a usar a representação dramatúrgica em suas estratégias.

A partir do advento da globalização, essa contradição ficou mais evidente porque as grandes corporações ganharam uma posição de hegemonia. Elas passaram a 'dirigir o espetáculo' e inauguraram, assim, a era do teatro corporativo. A representação dramatúrgica ficou tão ou mais poderosa do que a AC como representação social, ainda que esta nova modalidade de representação careça de um certo ar de 'nobreza' ou de 'superioridade' tão presente em AC. Segundo alguns autores, é possível afirmar que, nos dias atuais, tudo aquilo que um dia esteve no campo da experiência tornou-se uma mera representação (DEBORD, 1995; ROSILE, BEST e BOJE, 2001), mesmo sabendo que, ao se admitir que se está representando, esvazia-se a força da própria representação.

O advento da era do teatro corporativo e a proliferação das estratégias espetaculares desafia a distinção hierárquica entre ciência e arte trazida pelo modernismo. Esse fenômeno também apaga a linha divisória entre o verdadeiro e o falso. O mundo das aparências se confunde com o mundo real, e as imagens irreais e hiperreais tornam-se realidade. Conseqüentemente, a 'performance' estratégica das grandes corporações passa a depender, cada vez, mais da habilidade em convencer ou iludir a(s) audiência(s).

Ao ocuparem espaços que antes eram ocupados pelo Estado e por outras instituições políticas, as grandes corporações passaram a moldar o campo dos discursos e do imaginário. O teatro corporativo e as estratégias espetaculares vêm estimulando a passividade dos indivíduos. As grandiosas 'performances' das grandes corporações acabam sendo aceitas sem muita resistência (BOJE, 2002a; DEBORD, 1995).

Quando contratam ou demitem gerentes, as grandes corporações passaram a testar e a avaliar suas habilidades de representar, dissimular e ocultar sentimentos (CARVALHO e GRISCI, 2002). Aqueles que têm mais tais habilidades são conduzidos aos postos mais estratégicos. A ascensão do gerente ou candidato a estrategista dentro das grandes corporações exige a manipulação de símbolos e a banalização do cinismo:

Quanto mais você sobe no mundo corporativo, mais essencial é a capacidade de uso de linguagem provisória. De fato, ultrapassar os níveis mais altos da hierarquia depende fortemente da capacidade que alguém tenha de manipulação de imensa variedade de símbolos (JACKALL, 1988, p. 137, tradução livre).

O principal objetivo das estratégias espetaculares é "persuadir as massas de que [essas corporações] merecem a confiança pública" (BOJE, 2002b, p. 12). Mais especificamente, elas buscam legitimar, racionalizar e camuflar práticas ilegítimas (ver BOJE, 2002b, p. 15). Uma das estratégias espetaculares mais usadas é a geração de pseudo-eventos – ou seja, acontecimentos não espontâneos que guardam uma relação ambígua com a realidade – com o propósito de provocar determinadas reações na audiência.

Nesse novo contexto, o sucesso 'reflete' cada vez mais aquilo que a grande corporação escolhe exibir, aquilo que mostra ser capaz de fazer (MEISIEK, 2002; ROSILE, BEST e BOJE, 2001). Desafiando a hegemonia da AC, estrategistas e gerentes têm que interpretar papéis específicos junto a diferentes audiências. Em paralelo, as grandes corporações exigem que seus gerentes/administradores se capacitem cada vez mais por meio de conhecimentos produzidos pela academia, os quais são, em sua grande maioria, governados pela AC.

Devido à hegemonia histórica da AC como representação social, as estratégias espetaculares e a era do teatro corporativo não vêm recebendo a devida atenção dos acadêmicos. As abordagens seguidas pelos críticos e pelos pós-modernistas, conforme visto anteriormente, são particularmente problemáticas. Tentamos mostrar, a seguir, que a compreensão do mundo das máscaras teatrais pode contribuir para lidar com esse desafiante problema.

APRESENTANDO O MUNDO DA MÁSCARA

Ao longo da história, a máscara fez-se presente em praticamente todas as culturas por meio, principalmente, de manifestações culturais e artísticas. A máscara desempenhou papel importante em práticas rituais e na formação das tradições e costumes (MNOUCHKINE, 2001), e não somente na mudança de identidade (CANEVACCI, 2001).⁵

Segundo alguns autores, as máscaras são objetos materiais dotados de poderes mágicos ou sobrenaturais: servem para despertar espíritos adormecidos, para cultivar forças desconhecidas, revelar segredos, afirmar identidades ocultas ou ocultadas, ou permitir comportamentos de outro modo condenáveis (BROOK, 1994; LECOQ, 2001; ZONE, 1981). Nas manifestações teatrais da Grécia Antiga, quando um ator trocava de máscara, a platéia compreendia que havia mudado sua função dramática – as máscaras dos heróis tinham feições mais serenas que as máscaras dos monstros, e menos requintadas que as máscaras dos deuses – e, também, percebia que outro personagem havia entrado em cena, já que as máscaras tinham marcas características que as identificavam como representantes de uma única personagem. Com a máscara, ficava claro que havia desaparecido o ator e que o corpo daquela pessoa havia sido emprestado à entidade que a máscara havia sido confeccionada para representar.

Entretanto, a máscara no teatro não ficou restrita somente à tragédia e à comédia gregas. A tradição teatral costuma ter no Topeng Pajegan – drama dançado de caráter ritualístico e religioso, baseado nas crônicas dos reis míticos, das divindades e dos heróis de Bali – uma representação emblemática do uso das máscaras (BROOK, 1994; JENKINS, 2001).

O Topeng, como a grande maioria dos recursos da pantomima balinesa, surgiu há mais de cinco séculos e continua a serviço da mistura religiosa da ilha, derivada do hinduísmo, do budismo e do animismo (WEISS, 1998). Cada máscara – tais como as do Rei (Dalem), do Ministro (Paith), da Princesa (Putri) e do Conselheiro (Tua) – corresponde a uma complexa e rigorosa seqüência de movimentos e coreografias desenvolvidos com absoluta precisão. O movimento nasce da máscara e flui por todo o corpo do ator. A máscara não se restringe ao rosto: o corpo inteiro apossa-se da máscara (LECOQ, 2001; MNOUCHKINE, 2001).

As máscaras balinesas foram estudadas por alguns dos mais importantes encenadores e dramaturgos do século XX, tais como Antonin Artaud, Eugenio Barba, Jacques Lecoq e Peter Brook (JENKINS, 2001; WEISS, 1998). Eles identificaram três características principais.

Primeiro, as máscaras do Topeng evidenciam a existência das chamadas “máscaras sociais de comportamento referido” (BOAL, 1995, p. 18); ou seja, as ações e atitudes impostas pelos rituais de determinada sociedade – nos âmbitos do trabalho, da família, das relações – que “mecanizam” todos os comportamentos de atores e de não-atores. Segundo, as máscaras balinesas são capazes de suspender a dependência das pessoas a essas máscaras sociais, permitindo que atores e platéias tomem consciência de sua existência, por meio da interação com as máscaras arquetípicas (BROOK, 1994). Finalmente, em virtude das razões anteriores, o Topeng expõe aos atores sua própria face, por trás da face de madeira da máscara (ZONE, 1981).

Quando um ator usa uma máscara, os demais atores e a platéia relacionam-se com aquela máscara, não com o ator. Trajar uma máscara é estabelecer um laço entre o ator, a máscara e o mundo circundante, em suas dimensões objetiva e subjetiva. Ao

⁵ Na área de estratégia, um dos mais importantes e conhecidos atores do espetáculo corporativo é o guru (WOOD JR., 2001; CLARK e SALAMAN, 1998). Para convencer e motivar suas audiências, gurus constroem ou vestem máscaras arquetípicas e desempenham papéis tais como “o sábio”, “o sorridente”, “o vidente” (ver MICKLETHWAIT e WOOLDRIDGE, 1998). Nessas práticas, o ‘parecer’ é tão ou mais importante do que o ‘saber’.

vestir uma máscara, um ator é capaz de se alienar com relação a seu próprio corpo, e essa alienação liberta a mente daquele atuante de um pensamento racional, como se ele estivesse possuído pela máscara, lançado para o estado conhecido como “a loucura da máscara” (BEALE e GAYTON, 1998). Esta loucura é capaz de contagiar ator e público que, irmanados nesse estado, passam a buscar novas possibilidades de interação com o mundo e consigo.

A revisão de outra tradição teatral nascida na mesma época do surgimento do Topeng, a *Commedia dell'Arte*, pode contribuir para aprofundar a compreensão do mundo das máscaras dentro e fora do(s) palco(s).

CONHECENDO COMEDIANTES E MASCARADOS

A *Commedia dell'Arte* – manifestação teatral que surgiu na Europa entre os séculos XV e XVII, principalmente na Itália (WRIGHT, 1992) – foi também chamada de *commedia all'improvviso* ou *popolare*, em contraposição à erudita ou *regolare*, herdada do teatro clássico greco-romano (ANDERSON, 1998; PALLOTTINI, 1989). Essa nova comédia criou uma modalidade de teatro representada sem um texto dramático fixo. Com base no talento da improvisação (BOLOGNESI, 2003), atores incorporavam personagens estereotipados por meio do uso de máscaras e vestes padronizadas (PICON-VALLIN, 2001). O jogo de máscaras da *Commedia* foi estudado por pesquisadores da área de organizações (CZARNIAWSKA-JOERGES e JACOBSSON, 1995; WOOD JR., 2001). Na *Commedia dell'Arte*, a dramaturgia nascia a partir da representação dos atores, que se valiam de preparação técnica intensa para viver, geralmente, um mesmo personagem ao longo de suas vidas (PALLOTTINI, 1989). As máscaras caracterizavam personagens fixos – os *zanni* – dentre os quais destacavam-se tipos que continuam populares ainda hoje, tais como Pierrô, Arlequim, Colombina e Pantaleão.

A técnica da máscara foi fundamental para a *Commedia dell'Arte* que, por isso, também ficou conhecida como *Commedia delle Maschere*. Uma vez que a atenção da platéia desviava-se dos traços faciais do ator – cobertos pelas máscaras – o espírito e os sentimentos desses personagens mobilizavam todo o restante do corpo dos atores, engajando elenco e a audiência em um jogo dinâmico e direto (BEALE e GAYTON, 1998).

Na comédia italiana, assim como no Topeng Pajegan, as máscaras são representações de arquétipos vindos da sabedoria popular e do folclore (ANDERSON, 1998; WEISS, 1998). Os personagens da *Commedia* eram divididos em três grupos: os enamorados, os velhos e os criados (RUDLIN, 1994). Na essência das máscaras da *Commedia* manifestava-se um impulso de comunicação com a platéia: no coração dos *zanni* residia uma vontade incontrolável de quebrar a parede imaginária entre elenco e público, de descer do palco e de entrar nas vidas dos espectadores (BEALE e GAYTON, 1998).

O popularíssimo *zanni* do velho Pantaleão (ou Pantalone), por exemplo, correspondia a um rico mercador veneziano, de caráter avarento e conservador. Em sua máscara negra sobressaíam-se o nariz adunco e a barbicha pontuda. Pantaleão era o senhor absoluto de todo o universo da *Commedia* e sua silhueta magra e de pernas longas estava sempre envolta em uma capa negra de largas mangas. Seu gesto característico era alisar a barbicha quando falava nos cifrões de sua fortuna: representava o burguês típico. Pantaleão nunca cessava de dar conselhos aos demais *zanni* e à platéia, sempre com relação a dinheiro.

O pedante Doutor (Dottore) podia surgir como amigo ou rival de Pantaleão. Sua máscara acentuava somente a testa e o nariz, mas usava um grande chapéu negro com imensas abas, que aumentava ainda mais seu volumoso corpo. Normalmente advogado ou médico, o Doutor fazia questão de ostentar sua falsa erudição: falava sempre e a respeito de tudo, dizia bobagens como se fosse muito inteligente, e metia-

se em conclusões óbvias. Arrogante e imponente, o Doutor acabava enganado pelos criados, que o consideravam extremamente ingênuo.

O Capitão (Capitano Fracassa, Matamoros, Coccadrillo) aparecia como um valente guerreiro, embora fosse um covarde. Contava suas proezas nas batalhas e no amor, para depois ser desmentido pelos demais *zanni*. Adorava ressaltar seu risível porte físico e ostentar suas medalhas militares, que exibia para tentar angariar a liderança junto aos outros personagens.

A máscara mais popular de todas, o Arlequim – ou Arlecchino – estava sempre no centro das intrigas. Usava túnica remendada e calça bordada com losangos multicoloridos, e sua máscara bergamasca ostentava bicórnios negros. Arlequim aparentava ignorância, mas era sonso e escondia sua malícia por baixo de uma ingenuidade falsa. Brincalhão, animado, astuto e lúdico, traduzia a percepção popular do bom senso. Vítima aparente das artimanhas dos outros *zanni*, acabava virando a situação a seu favor e levando a melhor.

O libidinoso e cínico Briguella (ou Brighella) era o companheiro mais freqüente do Arlequim. Criado malandro, saltava como ginasta e bailarino por todo o palco, surgindo aqui e ali, com suas trapaças sem limites e cada vez mais engenhosas. Briguella mantinha-se permanentemente atento às possibilidades de iludir alguém e obter um benefício a seu favor. Fazendo-se passar por gentil, compreensivo e bondoso, era de fato interesseiro e bajulador. Costumava destratar os outros criados, mas deles tornava-se amigo quando precisava conseguir algo por seu intermédio.

Polichinela (Pulcinella) era um personagem originário do carnaval de Nápoles, cuja máscara trazia um nariz em forma de bico de ave; sua corcunda e seu ventre eram bastante proeminentes e sua voz assemelhava-se ao grito estridente de um pássaro de rapina. Sempre de cabeça baixa e de braços soltos, representava o eterno enjeitado. Sentindo-se vítima de tudo e de todos, o triste Polichinela arrastava-se pelo palco, resignado por ser constantemente usado pelos outros.

Os enamorados não usavam máscaras, mas também desempenhavam papéis bem definidos. Geralmente representavam homens e mulheres jovens, cultos e elegantes, que vestiam roupas da moda. Poderiam, eventualmente, compor personagens ingênuos e não muito brilhantes, ficando à mercê dos velhos. As mulheres enamoradas eram alvos constantes do assédio de dois pretendentes, quase sempre um jovem enamorado e um dos *zanni* mais velhos.

As máscaras da *Commedia dell'Arte* se aplicam extensamente ao mundo das organizações, em especial no contexto contemporâneo. O Capitão, por exemplo, pode adequar-se perfeitamente à imagem dos 'gestores narcisistas' (ver LUBIT, 2002) – falsamente autoconfiantes, ambiciosos por poder, belicosos, arrogantes. Os consultores de empresas, por sua vez, parecem encontrar correspondência no *zanni* do Doutor. A Figura 1, apresentada a seguir, sugere estas e outras possibilidades de analogia entre as máscaras da *Commedia* e a era do teatro corporativo e das estratégias espetaculares.

Figura 1 - Máscaras na *Commedia dell'Arte* e nas Organizações

| Personagem na <i>Commedia dell'Arte</i> | Principais Características | Personagem(ns) na empresa |
|--|--|---|
| Pantaleão | - autocentrado, egoísta, conservador, preocupado com dinheiro | - estrategista centralizador e sem consciência social |
| Doutor | - falsamente erudito, chega sempre a conclusões óbvias | - auditores, consultores, especialistas |
| Capitão | - prepotente, arrogante, contador de vantagens, mentiroso | - burocratas, 'gestores narcisistas' ou em 'cargos de confiança' |
| Arlequim | - astuto, atento aos jogos de poder, orientado para interesse próprio | - carreiristas, assessores próximos ao alto escalão, chefes de equipe |
| Briguela | - inescrupuloso, falso e bajulador, menospreza seus pares | - profissionais corruptos, vendedores deformados por sistemas de metas, puxa-sacos contumazes |
| Polichinela | - desanimado, deprimido, desajustado e vitimizado, sente-se usado pelos outros | - funcionários tidos como 'fracos' ou que não 'vestem a camisa' |
| Enamorados | - ingênuos, não muito brilhantes, explorados pelos mais velhos | - novos empregados, estagiários, <i>trainees</i> |

Fonte: próprios autores

A *Commedia dell'Arte* permite que gerentes e administradores compreendam melhor as dinâmicas organizacionais na era do teatro corporativo. Nas peças da *Commedia*, os personagens costumavam engajar-se nos mesmos roteiros cênicos (BEALE e GAYTON, 1998), chamados *canovacci*. A cada nova cidade a que aportava a trupe itinerante de comediantes, as histórias apresentadas eram as mesmas, sofrendo apenas variações devido às peculiaridades locais. Ainda hoje, nas poucas companhias restantes, os antigos *canovacci* se repetem. Se Arlequim e Pantaleão disputam um mesmo interesse, por exemplo, o primeiro irá tentar comprar secretamente a ajuda de Briguela e o segundo irá recorrer aos conselhos do Doutor. No final, a culpa recairá sobre Polichinela, e os Enamorados serão levados a associar-se ao vencedor da querela. Tais roteiros permaneceram imutáveis na tradição teatral, ao longo dos séculos. Estes traduzem os comportamentos arquetípicos relacionados a desvios de caráter mais comuns entre indivíduos.

Nas organizações, combinações cênicas semelhantes costumam repetir-se em ciclos previsíveis. Deixamos ao leitor um pouco da tarefa de reconhecê-los. Veremos, a seguir, que a compreensão do mundo da máscara dos palhaços pode ser particularmente útil para essa tarefa.

ERRANDO E APRENDENDO COM OS PALHAÇOS

A *Commedia dell'Arte* tradicional sobrevive ainda hoje, embora suas formas mais populares subsistam, principalmente, no trabalho dos palhaços de teatro – denominados *clowns* – e dos de circo. Palhaços também foram estudados como caso de sucesso nos âmbitos das organizações (RODRIGUES, MOTTA e WOOD JR., 2001) e da gestão de pessoas (RODRIGUES, 2002).

Palhaços são comediantes que divertem suas platéias por meio de cenas de pastelão, técnicas de pantomima, números de prestidigitação ou manipulação de marionetes (BOLOGNESI, 2003). O artista que pretende exercer o ofício do palhaço deve

tomar algumas decisões importantes a respeito de sua identidade. A primeira envolve a escolha de sua face, a qual, por meio da tradição, do figurino e da maquiagem, terá ligação íntima com sua personalidade. Em seguida, deverá decidir sobre a maneira pela qual ele irá relacionar-se com o erro cênico para fazer rir a audiência. A máscara do palhaço somente estará pronta quando o artista decidir de onde vem seu erro e qual a sua face. A face do palhaço deverá seguir uma dentre as três famílias de personalidades: Augusto, Cara-Branca ou Vagabundo (FIFE *et al.*, 1992; SPEAIGHT, 1980).

Caras-Branças, Augustos e Vagabundos trabalham com três alternativas distintas, as quais são incorporadas às suas personalidades. Dependendo da atitude do personagem com respeito ao erro, há somente três tipos de palhaços: (1) aquele que erra e não sabe que está errando; (2) aquele que erra e põe a culpa no outro; (3) aquele que prepara a situação para o outro errar. Como exemplo brasileiro para o primeiro caso, tem-se o personagem Didi Mocó, um típico Vagabundo criado pelo humorista Renato Aragão. O segundo caso pode ser ilustrado pela dupla O Gordo e O Magro, cujo humor girava sempre em torno da culpa que era atribuída ora a um, ora ao outro. A terceira refere-se aos artistas que incorporam a função de 'escada' nas cenas de humor.

Entendemos que, assim como palhaços que revelam suas personalidades quando erram, gerentes/administradores podem obter ganhos importantes ao observar a construção dos erros como parte fundamental das máscaras no mundo das organizações (ver exemplos da Figura 2).

Figura 2 - As Máscaras Organizacionais erram como Palhaços

| | |
|---|---|
| Palhaço que erra sem saber que está errando | <ul style="list-style-type: none">- um consultor que estimula uma empresa a adotar práticas que deram certo em contextos totalmente diversos, mas que foram publicadas em livros ou revistas como receitas indiscutíveis de sucesso- um estrategista que adota receitas de gurus internacionais por entender que estratégia é importante demais para ser concebida por um 'local' |
| Palhaço que erra e põe a culpa no outro | <ul style="list-style-type: none">- um publicitário que cria uma campanha que somente ele e seus colegas de gravatas coloridas compreendem e que, depois do desastre no mercado, diz que o cliente não estava preparado para reconhecer o brilhantismo da idéia- um estrategista que cria um plano que sabe ser não implementável e depois acusa os gerentes/operadores de incompetentes |
| Palhaço que prepara a situação para o outro errar | <ul style="list-style-type: none">- um chefe de equipe de vendas que estabelece metas inatingíveis, sob o falso pretexto de estimular o pleno potencial dos vendedores, mas cujo verdadeiro interesse é economizar no pagamento de comissões- um estrategista que estabelece metas inatingíveis para poder rebaixar os gerentes/operadores |

Fonte: próprios autores, influenciados por narrativas e confissões produzidas em sala de aula

As situações expostas na Figura 2 poderiam parecer, à primeira vista, pouco sujeitas ao riso, uma vez que algumas delas podem significar demissões, punições, sérios conflitos. A graça está, obviamente, na recorrência destas situações. A repetição é um princípio fundamental para que os palhaços extraíam graça do erro: se um palhaço do tipo Vagabundo tentar acender um cigarro em meio a uma ventania, a cena pode ser boba e desinteressante; no entanto, se ele tentar acender vinte cigarros seguidamente, a platéia pode ser conduzida ao riso. Da mesma forma, em uma organização, a persistência em erros óbvios talvez seja mais adequadamente atribuída a uma intenção deliberada de fazer graça do que a equívocos impensados.

(Re)Conhecer os palhaços organizacionais pode significar, ademais, (re)conhecer melhor as organizações e suas práticas. O humor nas organizações é uma lembrança constante do quão reduzido é o entendimento de acadêmicos e gerentes acerca dos processos organizacionais. O humor nasce do abismo entre o que se espera e o que ocorre, da diferença entre palavras e atos, de cada promessa quebrada, de cada princípio desfeito (BARSOUX, 1996). Em outras palavras, a compreensão dos erros praticados por palhaços pode revelar aos gerentes importantes significados acerca da natureza da realidade e das dinâmicas dramatúrgicas nas organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no reconhecimento do advento da era do teatro corporativo e das estratégias espetaculares, este ensaio tem como principal objetivo ajudar a reduzir a hegemonia da AC como representação social junto a gerentes e acadêmicos e, correspondentemente, a resgatar a importância da representação dramatúrgica. A dramática expansão da academia de administração nos últimos anos tem se baseado em uma bagagem problemática. Ao analisarmos AC como representação social, mostramos que esta tem muito mais um caráter de ideologia do que de pressuposto acadêmico legítimo. Isso ajuda a explicar a crise de relevância enfrentada pela área de estratégia (Whittington, 2001; Cummings e Wilson, 2003) e as demandas contraditórias vividas por gerentes e administradores. No contexto da globalização, em que grandes corporações assumem uma posição hegemônica e usam a representação dramatúrgica em práticas organizacionais e estratégias, gerentes/administradores devem ser capazes de exercer papéis que tanto reproduzem quanto desafiam o tipo de conhecimento privilegiado pela academia. Isso não quer dizer, entretanto, que os autores deste ensaio concordam com os pressupostos e as implicações das estratégias espetaculares de grandes corporações.

Embora não seja o foco específico deste ensaio, entendemos ainda que este pode nos ajudar a reconhecer a 'dramaturgia da pesquisa empírica' e a 'dramaturgia da educação'. Por causa da hegemonia da AC como representação social, costumamos não reconhecer as máscaras e os papéis que gerentes usam em práticas de pesquisa e ensino. Ao nos submetermos à AC como representação social, e negarmos a representação dramatúrgica, ajudamos a tornar mais difícil o diálogo entre gerentes/administradores e acadêmicos e, conseqüentemente, a produção de conhecimento relevante em estratégia. Tentar discorrer em classe a respeito de aspectos políticos de estratégia, por exemplo, sem abordar o tópico da representação dramatúrgica pode aumentar ainda mais o fosso que nos separa dos gerentes que lidam diariamente com o jogo teatral corporativo.

No final das contas, tendo em vista os debates recentes acerca do distanciamento entre academia e prática, estamos conscientes de que as argumentações apresentadas neste ensaio são mais problemáticas para acadêmicos do que para gerentes e administradores. A tarefa de transformar em familiar a não familiaridade da representação dramatúrgica no meio acadêmico exigirá não somente reflexões sobre nossas práticas e pressupostos, mas também o firme engajamento de gerentes/administradores. Ao relaxarmos dos papéis impostos especificamente na área de estratégia, estaremos desafiando de fato a hegemonia da AC como representação social.

REFERÊNCIAS

- ALVESSON, M. Organizational symbolism and ideology. *Journal of Management Studies*, v. 28, n. 3, p. 207-225, 1991.
- ALVESSON, M.; DEETZ, S. *Doing critical management research*. London: Sage, 2000.
- ALVESSON, M.; KARREMAN, D. Varieties of discourse: on the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, v. 53, n. 9, p. 1125-1149, 2000.

- ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. *Making sense of management*. London: Sage, 1996.
- ANDERSON, M. The idea of commedia in the Twentieth Century. *Theatre Research International*, v. 23, n.2, p. 124-235, 1998.
- BARRY, D.; ELMES, M. Strategy retold: toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of Management Review*, 22, 2, p. 429-452, 1997.
- BARSOUX, J. Why organizations need humour. *European Management Journal*, 14, 5, 1996.
- BASTIDE, R. Problemas da sociologia da arte. In: *Sociologia da Arte*, Tomo II (Textos Básicos de Ciência Social). Rio de Janeiro: Zahar, 1967, p. 42-53.
- BEALE, G.; GAYTON, H. The drive to communicate – the use of language in Commedia Dell'Arte. *Theatre Research International*, v. 23, n. 2, 1998.
- BERTERO, C.; CALDAS, M.; WOOD Jr., T. Produção científica em administração de empresas: provocações, insinuações e contribuições para um debate local. *Anais do XX Enanpad*. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.
- BOAL, A. *200 exercícios e jogos para o ator e o não-ator com vontade de dizer algo através do teatro*. 12. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.
- BOJE, D. Global theatrics and capitalism, *organization as theatre and organizational theatre: from metaphor to intervention* – Academy of Management Symposium on Theatrics, Washington, August 2002 (a).
- BOJE, D. Resistência carnavalesca ao espetáculo global. *Revista de Administração de Empresas*, 42, 4, out./dez. 2002 (b).
- BOJE, D.; ROSILE, G. Life imitates art: Enron's epic and tragic narration. *Management Communication Quarterly*, 17, 1, p. 85-125, August 2003.
- BOLOGNESI, M. *Palhaços*. São Paulo: UNESP, 2003.
- BROOK, P. *O ponto de mudança: quarenta anos de experiências teatrais*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1994.
- BRUCE, K.; NYLAND, C. Scientific management, institutionalism and business stabilization: 1903-1923. *Journal of Economic Issues*, v. 35, n. 4, 2001.
- BUTLER, G. Fredrick Winslow Taylor: the father of scientific management and his philosophy revisited. *Industrial Management*, p. 23-27, 1991.
- CALÁS, M. e SMIRCICH, L. Past postmodernism? Reflections and tentative directions. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 4, p. 649-672, 1999.
- CANEVACCI, M. *Antropologia da comunicação visual*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.
- CARTER, C.; MUELLER, F. The 'long march' of the management modernizers: ritual, rhetoric and rationality. *Human Relations*, v 55, n. 11, p. 1325-1354, 2002.
- CARVALHO, M.; GRISCI, C. Gerenciamento de impressão em entrevista de seleção: camaleões em cena. *Anais do XXXVII CLADEA*, Porto Alegre, 2002.
- CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, v., p. 1-22, 1972.
- CLARK, T.; MANGHAM, I. From dramaturgy to theatre as technology: the case of corporate theatre. *Journal of Management Studies*, v. 41, n. 1, p. 37-59, 2004.
- CLARK, T.; SALAMAN, G. Telling Tales: management guru's narratives and the construction of managerial identity. *Journal of Management Studies*, v. 35, p. 137-161, 1998.
- CLEGG, S. *Frameworks of power*. London: Sage, 1989.

- CLEGG, S.; HARDY, C. Conclusão: representação. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (eds), *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
- CLEGG, S.; ROSS-SMITH, A. Revising the boundaries: management education and learning in a postpositivist world. *Academy of Management Learning and Education*, v. 2, n. 1, p. 85-98, 2003.
- CUMMINGS, S.; WILSON, D. (eds) *Images of strategy*. London: Routledge, 2003.
- CZARNIAWSKA-JOERGES, B.; JACOBSSON, B. Political organizations and Commedia dell'Arte. *Organization Studies*, 16, 3, 1995.
- DEBORD, G. *The society of spectacle*. New York: Zone Books, 1995.
- DEETZ, S. Describing differences in approaches to organizational science: rethinking Burrell and Morgan and their legacy. *Organization Science*, v. 7, p. 191-207, 1998.
- EDELMAN, L. Legal ambiguity and symbolic structures: organizational mediation of civil right laws. *American Journal of Sociology*, v. 97, p. 1531-1576, 1992.
- FARIA, A. Realismo crítico em pesquisa em estratégia. In: VIEIRA, M.; ZOUAIN, D. (Orgs.) *Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.
- FIFE, B.; BLANCO, T.; KISSELL, S.; JOHNSON, B.; DEWEY, R.; DIAMOND, H.; WILEY, J.; LEE, G. *Creative clowning*. 2. ed. Colorado Springs: Piccadilly Books, 1992.
- FINEMAN, S. A emoção e o processo de organizar. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (eds) *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLICK, U. Social representations. In: SMITH, J.; HARRÉ, R.; LANGENHOVE, L. (eds) *Rethinking Psychology*. London: Sage, 1996.
- FONDAS, N. e STEWART, R. Enactment in managerial jobs: a role analysis. *Journal of Management Studies*, v. 31, n. 1, p. 83-103, 1994.
- FREEMAN, M. Scientific management: 100 years old; poised for the next century. *SAM Advanced Management Journal*, v. 61, n. 2, p 35-41, 1996.
- GARCIA, F.; CARRIERI, A. Nota técnica: dados em estudos organizacionais – representações simbólicas metamorfoseadas pelo pesquisador? In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (eds) *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
- GREENWOOD, R; HININGS, C. Understanding strategic change: the contribution of archetypes. *Academy of Management Journal*, v. 36, p. 1052-81, 1993.
- HALES, C. What do managers do? A critical review of the evidence. *Journal of Management Studies*, v. 23, n. 1, p. 88-115, 1986.
- JACKALL, R. *Moral mazes: the world of corporate managers*. New York: Oxford University Press, 1988.
- JENKINS, R. Topeng: clowns e deuses balineses. In: ACHCAR, A. (org.), *Caderno de Textos sobre a Máscara*. Rio de Janeiro: UNI-RIO, 2001.
- KELLY, J. The corporate theater of action. *Business Horizons*, Jan.-Feb., p. 67-74, 1986.
- LECOQ, J. Máscara e contra-máscara. In: ACHCAR, A. (org.), *Caderno de Textos sobre a Máscara*. Rio de Janeiro: UNI-RIO, 2001.
- LIMA, J. Pesquisa qualitativa e qualidade na produção científica em administração de empresas. *Anais do XXI Enanpad*. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- LUBIT, R. O impacto dos gestores narcisistas nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 3, Jul./Set. 2002.

- MEISIEK, S. Post-event effects theatrical events in organizations, *organization as theatre and organizational theatre: from metaphor to intervention* – *Academy of Management Symposium on Theatrics*, Washington, August 2002.
- MENDONÇA, J.; AMANTINO-DE-ANDRADE, J. Gerenciamento de impressões: em busca de legitimidade organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 43, n. 1, p. 36-48, 2003.
- MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. *Os bruxos da administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MINTZBERG, H. *The nature of managerial job*. New York: Harper & Row, 1973.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MISOCZKY, M.; AMANTINO-DE-ANDRADE, J. Uma crítica à crítica domesticada nos estudos organizacionais. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 1, p. 193-211, 2005.
- MNOUCHKINE, A. A máscara: uma disciplina de base do Théâtre du Soleil. In: ACHCAR, A. (org.), *Caderno de Textos Sobre a Máscara*. Rio de Janeiro: UNI-RIO, 2001.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOSCOVICI, S. On social representations. In: FORDAS, J. (eds) *Social Cognition: perspectives on everyday understanding*. London: Academic Press, 1981.
- MOSCOVICI, S. *Representações sociais*. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.
- MOSCOVICI, S. The phenomenon of social representations. In: FARR, R.; MOSCOVICI, S. (eds) *Social representations*. Cambridge: Cambridge University Press, 1984.
- OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16, p. 145-179, 1991.
- PADIOLEAU, J. L'action publique moderniste. *Politiques et Management Public*, v. 9, p. 134-143, 1991.
- PALLOTTINI, R. *Dramaturgia: construção do personagem*. São Paulo: Ática, 1989.
- PAULA, A. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. *Revista de Administração de Empresas*, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.
- PETERSEN, P. Training and development: the views of L. Henry Gantt (1861-1919), *SAM Advanced Management Journal*, v. 52, n. 1, p. 20-23, 1987.
- PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (eds) *Handbook of strategy and management*. London: Sage, 2003.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. *External control of organizations*. New York: Harper & Row, 1978.
- PICON-VALLIN, B. A Commedia Dell'Arte no Studio Meyerhold: um trabalho sobre o corpo. In: ACHCAR, A. (org.) *Caderno de Textos Sobre a Máscara*. Rio de Janeiro: UNI-RIO, 2001.
- POTTER, J.; EDWARDS, D. Social representations and discursive psychology: from cognition to action. *Culture & Psychology*, v. 5, n. 4, p. 447-458, 1999.
- RODRIGUES, A. Teatro Clown, improvisação e construção de sentido: em busca de formas orgânicas na gestão de pessoas, *Anais do XXXVII CLADEA*, Porto Alegre, 2002.
- RODRIGUES, A.; MOTTA, V.; WOOD Jr., T. Doutores da alegria: o riso também requer cuidado, *Anais do XXV Enanpad*. Campinas: ANPAD, 2001.

- ROSILE, G.; BEST, S.; BOJE, D. Corporate theatrics and carnivalesque resistance, *17th European Group for Organizational Studies (EGOS) Colloquium*, Lyon, July 2001.
- RUDLIN, J. *Commedia dell'Arte: an actor's handbook*. New York: Routledge, 1994.
- SOUZA, D.; DOURADO, D.; GOMES, R. A realidade observada de um programa de mentoria, o que a máscara esconde? O caso de uma multinacional de consultoria. *Anais do XXVII Enanpad*. Atibaia: ANPAD, 2003.
- SPEAIGHT, G. *The book of clowns*. New York: MacMillan, 1980.
- SUTTON, J.; DOBBIN, F.; MEYER, J.; SCOTT, W. The legalization of the workplace. *American Journal of Sociology*, v. 99, p. 944-971, 1994.
- TAYLOR, F. *The principles of scientific management*. New York: Harper & Row, 1911.
- TOLBERT, N.; ZUCKER, 1999. A institucionalização da teoria institucional. In: Clegg, S.; Hardy, C. e Nord, W. (orgs). *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999.
- TRAGTENBERG, M. A teoria geral da administração é uma ideologia? *Revista de Administração de Empresas*, v. 11, n. 4, p. 7-21, 1971.
- TSOUKAS, H. Refining common sense: types of knowledge in management studies. *Journal of Management Studies*, v. 31, n. 6, p. 761-780, 1994.
- TSOUKAS, H. The word and the world: a critique of representationalism in management research. *International Journal of Public Administration*, v. 21, n. 5, p. 781-817, 1998.
- VOLBERDA, H.; ELFRING, T. (eds) *Rethinking strategy*. London: Sage, 2001.
- WEISS, A. Cristina Formaggia Mostra Técnica Milenar do Oriente, *O Estado de São Paulo*, 11 de maio de 1998.
- WESTLEY, F.; MINTZBERG, H. Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 10, p. 17-32, 1989.
- WHITLEY, R. The scientific status of management research as a practically-oriented social science. *Journal of Management Studies*, v. 21, n. 4, p. 369-390, 1984.
- WHITTINGTON, R. Estratégia como prática social. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.
- WHITTINGTON, R. *O que é estratégia*. São Paulo: Pioneira, 2001.
- WILLMOTT, H. What has been happening in organization theory and does it matter? *Personnel Review*, v. 24, n. 8, p. 33-53, 1995.
- WOOD Jr., T. Metáforas espetaculares: do dramatismo teatral ao dramatismo cinematográfico. *Anais do XXIV Enanpad*. Florianópolis: ANPAD, 2000.
- WOOD Jr., T. Nota Técnica: a perspectiva estética contra o império da razão. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (eds) *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
- WOOD Jr., T. *Organizações espetaculares*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.
- WOOD Jr., T.; CALDAS, M. Rindo do que? Críticas, anedotas, ironia e o trabalho do consultor, *Anais do II Encontro Nacional de Estudos Organizacionais*. Recife, 2002.
- WRIGHT, E. *Para comprender el teatro actual*. México: Fondo de Cultura Económica, 1992.
- YOUNG, T. *The drama of social life: essays in post-modern social psychology*. New Brunswick: Transaction Publishers, 1990.
- ZONE, R. Inner Faces. *Parabola magazine*, v. 6, n. 3 (Mask and Metaphor), 1981.