



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)
II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)
ISSN:2317-8302

PROJETOS DE TEATRO COMO PRÁTICA E TRANSFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: PROPOSTA DE UMA TIPOLOGIA DE CLASSIFICAÇÃO

PEDRO WILSON RODRIGUES SOARES
PUC-Rio
pedrowilson1@hotmail.com

MARCOS LOPEZ REGO
Fundação Getúlio vargas
marcos.rego@fgv.br



PROJETOS DE TEATRO COMO PRÁTICA E TRANSFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: PROPOSTA DE UMA TIPOLOGIA DE CLASSIFICAÇÃO

Resumo

Este trabalho tem como objetivo estudar projetos de implantação de teatro nas organizações, incluindo aspectos artísticos, jogos cênicos e utilização do teatro como atividade. Pretende-se contribuir para um maior conhecimento das práticas motivacionais que utilizem o teatro empresa, e verificar a existência de um possível paralelo entre aspectos artísticos, muitas vezes subjetivos, e o trabalho em grupo nas organizações e empresas, por acreditar que, nas duas formas, o “material” de trabalho primordial são as pessoas. O estudo também inclui como objetivo a apresentação de uma tipologia de classificação das diferentes soluções de teatro empresa. Para isso foi proposta uma tipologia de classificação das possibilidades de teatro empresa, dentre elas: Apresentações teatrais de entretenimento, apresentações teatrais de objetivo, intervenções teatrais, exercícios de improvisação objetivados para funções, exercícios de improvisação não objetivados para funções e apresentações teatrais participativas. Verificou-se que o teatro mostrou-se não somente um fator de motivação para a organização, mas também se expôs como uma nova possibilidade de melhoria nas relações internas das empresas, no ambiente de trabalho, e nas pessoas que formam as organizações. Foi concluído que o teatro pode promover benefícios e exercer mudanças e transformações significativas na vida das empresas e das pessoas.

Palavras-chave: Teatro nas organizações. Jogos cênicos. Projetos de teatro. Comunicação.

Abstract

This work aims to study theater projects in organizations, with its artistic aspects, scenic and use of theater games within the organizations. It is intended to contribute to a greater understanding of motivational practices that use the theater organization, and check for a possible parallel between artistic aspects, often subjective, and group work in organizations and companies, believing that both forms are based on people, the paramount human resource. This study also includes the objective of presenting a typology to classify the different solutions for the theater company. For it was generated a typology for the classification of the different theater company possibilities, among them: Theatrical Presentations entertainment, theatrical presentations of objective, theatrical interventions, improvisation exercises targeted for functions, improvisation exercises not targeted for functions and participative theatrical performances. The theater proved to be not only a motivating factor for the organization and its members, but also exposed it as a new real possibility of improving the internal relationships of companies, in the workplace, and the people who make up organizations. It was concluded that theater can promote benefits and exercise changes and significant transformations in the lives of businesses and people.

Keywords: Organizational theatre. Scenic plays. Theater projects. Communication



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

1. Notas Iniciais

A força de trabalho nas organizações contemporâneas é composta por pessoas de formações, culturas, gêneros, traços psicológicos, orientações sexuais, entre outros aspectos, bastante distintos entre si. Como parte do “quadro” de uma organização, espera-se que cada pessoa exerça suas atividades baseada num conjunto de competências técnicas (hard skills) e comportamentais (soft skills) adequadas. De uma forma geral, sabe-se da importância de atividades complementares para a formação pessoal e relacional das pessoas nas organizações. (Muzio et al, 2007)

Dificuldades pessoais como inibição, problemas de postura, medo de falar em público, raciocínio rápido e trabalho em equipe podem ser objetivados como problemas simplesmente pessoais e de difícil resolução, que não dizem respeito diretamente às obrigações da empresa com os seus recursos humanos, pessoas, funcionários ou colaboradores, para citar as principais denominações. Essa dificuldade com o tratamento das diferenças pessoais pode gerar além de atritos, falhas nas relações, falsa percepção de união e pouca colaboração, devido ao baixo nível de confiança mútua. (Pérez-Ramos, 1987; Müller et al, 2013).

Assim, este trabalho tem como objetivo explorar novos meios e novas configurações para a formação e fortalecimento de equipes, união sinérgica entre seus membros e ações motivadoras, dentro do âmbito de confiança pessoal e relacional. Para isso, buscaram-se em novas fontes como as artes dramáticas, cênicas e circenses, modelos e treinamentos para chegar a resultados com as pessoas. (Sakamoto & Gallo, 2001).

Dessa forma cabem as seguintes indagações: O teatro pode ser considerado como uma prática de transformação nas organizações? Como classificar e organizar as diferentes categorias projetos de teatro nas organizações?

Este trabalho pretende contribuir para um maior conhecimento de novas práticas motivacionais que utilizem o teatro empresa, e verificar a existência de um possível paralelo entre aspectos artísticos, muitas vezes subjetivos, e o trabalho em grupo nas organizações e empresas, por acreditar que, nas duas formas, o “material” de trabalho primordial e único são as pessoas. Para se atingir o objetivo final proposto esse estudo também inclui como objetivo a apresentação de uma tipologia de classificação das diferentes soluções de teatro empresa.

2. O teatro como prática de transformação e mudança organizacional

De acordo com Grouard e Meston (2001), o mercado profissional vem desenvolvendo ao longo do tempo novas técnicas, tecnologias, teorias e práticas para a gestão de pessoas. Como resultado algumas empresas investem milhares de reais com ações diretamente ligadas ao bem estar dos seus funcionários e stakeholders internos. Wood, Curado e Campos (1995), indicam que as mudanças nas organizações se dão em sua grande maioria pela busca de melhorar a qualidade, produtividade, refletir o valor dos novos líderes e administrar conflitos. De acordo com Rhinow (2001) é crescente a criação de consultorias e publicações a respeito do tema. A diferenciação de algumas empresas se dá exatamente pela busca de métodos não tradicionais e abordagens arrojadas para a capacitação e desenvolvimento de pessoas. Essa busca se dá com o objetivo do desenvolvimento de diferenciais competitivos de seus funcionários como base fundamental para disputa de mercados e a permanência em determinados setores competitivos.

A retenção de profissionais, que conseguem aprender e se adaptar a diversos cenários, torna-se primordial para a sobrevivência empresarial. Quando se menciona desenvolvimento organizacional, o foco se desloca para as pessoas, a fonte de aprendizado desenvolvida nas organizações. Assim, o “potencial da empresa” é traduzido para “potencialidades internas”.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Ainda de acordo com Rhinow (2001), ter como ação neste cenário apenas os modelos cognitivos tradicionais, ou seja, os habituais modelos de ensino, desenvolvimento e aprendizado, como única alternativa para a capacitação de equipes, tende a falência.

Rhinow (2001) separa duas instâncias principais para o entendimento deste trabalho: o indivíduo e o grupo. Quando referido ao indivíduo, o trabalho de desenvolvimento se dá direcionado ao bem-estar e ao equilíbrio das características profissionais. Sua pesquisa mostra que a questão do autodesenvolvimento, autoconhecimento e estabelecimento efetivo de relações interpessoais aparecem com grande frequência e importância. A superação de limites é bastante relevante, e com esses trabalhos pode-se perceber que grande parte do potencial das pessoas pode mostrar-se adormecido e sem utilização.

Desta forma, Rhinow (2001) indica que o teatro se mostra como forte fonte para a união de forças para um objetivo comum. Tendo o teatro duas possibilidades de benefícios, o conceitual e o processual. O conceitual é quando o teatro tem o objetivo de conscientizar ou informar os profissionais sobre determinado problema. Algum processo que pode não estar sendo feito da melhor forma possível, ou ações simples como higiene, segurança, prevenção de doenças, prevenção de contágios sanitários, doenças sexualmente transmissíveis, etc.

O de natureza Processual está mais focado no trabalho em si, em como os profissionais percebem suas equipes, as potencialidades dos indivíduos, e de que forma essas potencialidades podem ser exploradas e unidas para a sinergia dos resultados. O trabalho de Rhinow (2001) aponta ainda que o teatro de improviso como o “playback theater”, onde histórias são encenadas rapidamente por improviso, mostra o potencial que um grupo tem para encontrar resultados, quando unem suas características sinérgicas, que são descobertas pelo grupo devido ao prévio conhecimento mútuo e respeito pelos integrantes.

Schreyögg (2002, p. 31) afirma que o teatro organizacional pode se tornar um meio forte para processos de mudança organizacional, já que expõe e confronta conflitos ocultos, padrões inconscientes de comportamento e rotinas críticas do trabalho para a platéia: “O teatro organizacional pode fazer as coisas se moverem”. Teatro organizacional é entendido aqui como peças que podem ser customizadas, ou já previamente prontas, e encenadas para uma determinada organização ou subgrupo de uma organização. A peça normalmente dramatiza uma situação-problema, um conflito, uma situação crítica da organização.

Schreyögg (2002) indica que o teatro, sempre foi usado e explorado, desde o mundo antigo, para explorar conflitos, revelar situações ocorridas dentro e entre classes sociais, refletir planos ou iniciar debates a respeito de determinados assuntos. Sendo assim a prática teatral um elemento natural na vida política, pública e social na Pólis Grega. Porém, ainda hoje tais ações se apropriando do teatro não são raras ao redor do mundo. Schreyögg (2002) afirma que no ano de 1997 duas mil encenações teatrais foram realizadas em grupos empresariais franceses e mais de duzentas em grupos alemães.

Schreyögg (2002) afirma que normalmente a atmosfera durante as apresentações é naturalmente tensa, sendo sentido um silêncio desconfortável, risos, lágrimas, e reações específicas muito fortes, até mesmo fisicamente, com frequência os participantes acabam muito suados, apenas por ver tais encenações. Dessa forma é evidenciado que o teatro nas organizações mexe com sentimentos que estão retidos ou silenciados. Podendo a prática teatral ser uma forte fonte de liberação de tensões, abrir discussões que antes eram consideradas indiscutíveis e clarear conflitos que seguram o desenvolvimento das equipes. Fazendo o grupo se questionar: “Por que fazemos o que fazemos do modo como fazemos?”



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

3 Teatro, símbolos, identidades e conflitos

Wood Jr.(2000), mostra que muitos trabalhos editoriais destinados ao público administrativo têm como objetivo usar personagens, figuras e sentidos comuns para simplificar e promover soluções fáceis para situações do meio empresarial. Usam-se artifícios lúdicos para desarmar o senso crítico do público, e melhorar a aceitação de novas idéias, com maior abertura para entendimento, e reduzindo os bloqueios mentais. O autor indica que vivemos na época onde a não realidade tem profunda presença na experiência humana. Imagens, percepções maquiadas, são muitas vezes mais importantes do que a própria realidade. Ou seja, continuamente nos acostumamos com as ilusões e as confundimos com o real. Desta forma pode-se sobressaltar um fator de retrocesso no aspecto motivacional, e para a formação de equipes sinérgicas, como possíveis falsas percepções entre os componentes de um grupo, ou a imagem sedimentada de funcionários, quanto a outros, e em relação aos subordinados.

A criação de ‘personalidades’ artificiais, que diferem da realidade, ou seja, imagens criadas para satisfazer algum propósito, ou satisfazer a alguém, pode se tornar um fator de atrito entre os componentes de um grupo, e ir diretamente contra a motivação de seus componentes. Pois essas são barreiras para esconder a realidade, sua própria personalidade, e erguer uma fachada que a priori tem maior probabilidade de ser aceita pelo grupo.

Assim, Fernandes e Zanelli (2006) em “O processo de Construção e Reconstrução das Identidades dos indivíduos nas Organizações” afirmam que essas identidades, ou personalidades, são criadas a partir da interação humana. E que essa interação é responsável e influencia diretamente a motivação dos funcionários, assim como o nível de produtividade e satisfação dos mesmos.

Silva e Vergara (2000) discorrem em como as personalidades são múltiplas, que não existe sentido em afirmar uma única identidade para os indivíduos, mas sim em como as suas construções são dinâmicas, em contextos diferenciados, em espaços e situações ímpares. Elas são múltiplas por natureza. Porém, para que essas culturas diferentes entre si possam ser unidas para um objetivo comum, é necessário que sejam compartilhadas.

Segundo Zanelli (2012), todo grupo empresarial busca a criação de valores próprios, normas, expectativas, papéis, e padrões. Todas essas características são criadas com o objetivo de preservar a identidade da empresa, e a sobrevivência dela no mercado. Já que toda organização necessita ter raízes, sua imagem interna construída, para poder também com o passar do tempo encontrar seus pontos fortes e fracos e se aperfeiçoar.

Fernandes e Zanelli (2006), afirmam a positividade da criação desta unidade central para o grupo. Porém ressaltam que a partir do momento em que alguns valores são internalizados, certos meios e processos são tomados como únicos, e o caminho previamente construído é tido como regra geral, os participantes da equipe podem estar em posição de passividade, perdendo neste espaço a noção da própria individualidade. Esse movimento de não questionamento é negativo, pois diminui a criatividade e inovação, o que em ambientes de rápida mudança pode gerar declínio. E também se mostra negativo quando questionamentos são vistos como ameaça, neste caso a tendência é que todo o grupo se torne alienado, ou seja, ignore novas possibilidades. Sem participação, não há motivação, e sem motivação e participação, não há grupo.

Schein (2001) divide a cultura organizacional em três níveis: o dos artefatos visíveis, que são os padrões do comportamento, forma de falar, de se vestir, de se portar, etc. Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas, sendo esse mais complicado de ser percebido, pois são os valores criados e desenvolvidos pelos indivíduos durante sua vida, a origem do seu comportamento. E o nível dos pressupostos inconscientes, que são os elementos inconscientes das pessoas, a origem de como elas pensam e se sentem.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Outra diferenciação importante foi desenvolvida por Ting-Toomey (1998), que conceituou Identidade Pessoal e a identidade Social. Identidade pessoal é a que o próprio indivíduo percebe em si mesmo. As características que ele assume de si, seu auto-conceito. Já a Identidade Social são os conceitos que o indivíduo desenvolve em si, porém com origem em grupo, afiliações, conceitos externos, que para ele são importantes emocionalmente. Dentre essas afiliações pode-se indicar a por sexualidade, clubes e tribos, classes sociais, níveis hierárquicos, etc. Sendo a identidade social conceito que o indivíduo desenvolve em si, derivados de grupos, é conseqüente analisar que as identidades sociais desenvolvidas pelo indivíduo também influenciem as identidades dos grupos e também das organizações.

“É fácil perceber que a experiência no mundo do trabalho é importante componente de aspectos identitários, pois nos leva a incorporar características, hábitos e valores compartilhados por um grupo com o qual passamos a maior parte do nosso tempo. Assim, o trabalho nos modifica, nos torna iguais em alguns aspectos, e nos separa e distingue em outros.” Fernandes e Zanelli (2006, p. 19).

Levando os aspectos anteriores em consideração, Brickson (2000), inicia a identificação e análise de como as pessoas se orientam, orientam as suas características próprias, e a sua imagem em relação ao outro. Distinguindo assim duas formas de “orientação de identidades”. A primeira ocorre quando a pessoa define-se prioritariamente como indivíduo, e a segunda quando ela primeiramente define como será a sua relação com o outro.

Segundo Fernandes e Zanelli (2006), muitas empresas buscam funcionários que procurem esta identificação com o grupo, que se moldem e se motivem em serem membro de um grupo, tendo algumas dessas empresas projetos exatamente para motivar este sentimento. Porém, estas pessoas que buscam a identificação primordialmente em ‘como ser perante o outro’, que se definem como membros de um grupo, tendem a perder sua identidade pessoal, não conseguindo mais reconhecer-se como indivíduo ao longo do tempo. Principalmente caso não faça mais parte do grupo que estava inserido anteriormente.

Schirato (2000, p. 100) destaca que “Na necessidade de sobrevivência dentro de um sistema desconhecido, e por isso hostil, é comum observarmos reações padronizadas, sem características pessoais, sem a impressão pessoal do indivíduo dentro do grupo. Ele passa a ser a extensão do comportamento do grupo na forma de vestir-se, de comer, de arrumar seu objetos, de organizar sua agenda, desenvolvendo uma “personalidade organizacional” que se sobrepõe à sua, quando não a substitui por inteiro.”

“Essa fusão de identidades – o eu organizacional e o eu individual do empregado – pode vir a resultar na perda da cidadania civil para uma suposta cidadania empresarial. Rompendo seus vínculos pessoais com o mundo fora da organização, o indivíduo deixa de sentir-se cidadão no sentido pleno do termo. Compartilhando dessa visão a empresa não apenas emprega, e remunera a força de trabalho, ela praticamente ocupa todo o espaço afetivo, intelectual, e imaginário do indivíduo. É por meio da organização em que trabalham e do que ela lhes proporciona que as pessoas projetam seus sonhos e buscam alcançá-los.” (Fernandes e Zanelli, 2006, p. 11).

Wood Jr. (2000), indica ainda que a natureza de inovações gerenciais, como novas formas de gerenciamento de equipes, por si só são sutis e intangíveis, diferentemente das inovações tecnológicas que são mensuráveis, ocorrem com maior frequência e o mercado está mais acostumado a lidar. Para superar barreiras destas novas formas de gestão, os responsáveis pela inovação usam metáforas, comunicações dramáticas, símbolos e imagens. Ele ressalta ainda que: “Pessoas engajadas nesse tipo de discurso raramente percebem a natureza subjetiva da inovação gerencial. A comunicação dramática por outro lado, distancia-se da objetividade, induz a empatia e gera suporte e entusiasmo. Executivos que usam esse tipo de comunicação tendem a ser mais eficientes.”



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

A expressão “Projetos de teatro nas empresas” pressupõe que deva existir um projeto estruturado, com recursos, prazos e escopo definido, conforme citado por Meredith & Mantel (2012), na literatura de projetos. No entanto, a ausência de referências bibliográficas a respeito do ciclo de vida em projetos de teatro nas empresas leva à suposição de que tais esforços, na maioria das vezes, não são vistos como projetos estruturados. Morris (2013), no entanto apresenta uma reconstrução da evolução do campo, na qual indica que existe uma tendência crescente nas organizações contemporâneas do uso das teorias e metodologias de gerenciamento de projetos em aplicações voltadas para a gestão de pessoas, nas quais ele inclui equipes, liderança, gestão de partes interessadas, confiança, inteligência emocional, negociação e motivação. Müller et al (2013) complementam essa visão, ao mostrar a importância da confiança nas organizações temporárias.

4. Metodologia

Esta é uma pesquisa exploratória, já que pretende desvendar as soluções existentes de teatro empresa, e como elas se relacionam com as necessidades das organizações. É descritiva, pois procura expor características do que é realizado e existente em relação a teatro empresa no mercado empresarial. E também é uma pesquisa metodológica, já que busca novas maneiras, métodos, procedimentos e formas para se tratar o desenvolvimento e motivação de grupos e equipes.

O estudo foi realizado com entrevistas em profundidade com dois grupos de pessoas, totalizando oito entrevistas, com duração média foi de 90 minutos. O primeiro grupo, composto por três profissionais de teatro que realizam teatro empresa por meio de apresentações e exercícios teatrais dentro de empresas. Ao longo do texto eles estão denominados PR1, PR2 e PR3. O segundo grupo constitui-se de cinco participantes dos exercícios, ou seja colaboradores e funcionários de empresas que vivenciaram experiências teatrais. Os elementos deste segundo grupo, participantes de exercícios teatrais, são denominados PA1, PA2, PA3, PA 4 e PA5.

Quanto aos três profissionais que fizeram parte da pesquisa de campo, a primeira era uma diretora teatral que possui uma escola de teatro, e cerca de 30 anos de experiência profissional. Ela possuía grande conhecimento artístico, além de práticas em ministrar aulas para uma ampla diversidade de pessoas. O segundo é um diretor que há mais de quinze anos realiza intervenções teatrais em empresas, além de atuar como diretor e redator na Rede Globo. O terceiro profissional também atua em teatro nas empresas, possuindo mais de dez anos de experiência.

Os dados foram tratados de forma qualitativa, com a análise de conteúdo das entrevistas relacionadas a assuntos específicos do tema proposto. As informações obtidas tiveram seu tratamento em relação primeiramente a temas que se mostraram relevantes sobre a ação do teatro na motivação dos funcionários, quais as origens dessa motivação e como se revela no grupo.

As opiniões dos professores e atores entrevistados são fechadas apenas no que é percebido por eles com os grupos em que eles tiveram ações. Por um lado está característica é benéfica, pois permite a percepção clara da opinião dos profissionais a respeito da validade do seu trabalho. Porém, não há evidência de maiores análises das consequências de longo prazo do seu trabalho e como essas consequências influenciam suas próximas ações em exercícios para teatro empresa.



5. Análise dos Resultados

Este capítulo, organizado em duas seções, que apresentam e discutem os principais resultados alcançados, e a resposta para a questão problema apresentada nas Notas Iniciais. A primeira seção apresenta a tipologia e as classificações propostas neste trabalho para os tipos de ação que o teatro pode ter em nível empresarial. A segunda seção apresenta os benefícios, características e conseqüências do uso do teatro em ambientes empresariais.

5.1. Tipologia de classificação das diferentes soluções de teatro empresa

Apresentações teatrais: São as apresentações de teatro como comumente conhecidas, nas quais uma determinada organização, quer seja uma empresa privada ou um órgão público, contrata um grupo teatral para que seja realizada uma peça para o seu corpo de colaboradores.

Apresentação teatral de Entretenimento: O uso do teatro como fonte de entretenimento ocorre quando a organização contrata uma determinada peça que esteja em cartaz, para encenação privada. Para tal é necessário que a empresa disponha de um espaço adequado, tanto para a apresentação quanto para a platéia. Ainda que esta modalidade teatral não seja o objetivo deste estudo, é uma das alternativas de teatro em empresas.

Apresentação teatral de objetivo: Ocorre quando a organização contrata uma equipe de teatro para que seja realizada uma peça com um objetivo específico que a organização esteja trabalhando, ou queira comunicar aos seus funcionários. Esta peça pode ser pré-produzida, com texto e dramaturgia já redigidos e montagem já encenada, ou seja, um produto pronto. Também pode ser realizada por encomenda, ou seja, a organização pode ter pontos específicos da sua atividade que queira melhorar, comunicar erros ou projetar melhoria.

Intervenções teatrais: São ações exercidas dentro dos escritórios e ambientes de trabalho. O grupo artístico é contratado pela organização para movimentar o escritório ou a fábrica, trazer energia para alguma comunicação interna, movimento interno, projeto que mexa com a empresa como um todo, ou para comunicar determinada ação, melhoria de procedimento. Os objetivos das intervenções teatrais podem ser de chamar a atenção para alguma melhoria das práticas dos funcionários, como a ergonomia, a posição das cadeiras frente aos computadores, informar sobre possíveis conseqüências de se estar muito próximo ao monitor, lesão por esforço repetitivo. Podem também ser motivadas por uma mudança importante, como uma fusão, aquisição, ou mesmo lançamento de novos produtos e serviços.

Exercícios de improvisação: São exercícios teatrais realizados por meios de improvisações com a equipe de colaboradores da empresa. A empresa contratará um diretor, ou professor teatral, para iniciar um projeto de exercícios teatrais para um grupo, que deverá ser específico e contínuo de participantes. Esse grupo irá experimentar exercícios vindos do teatro que podem ter relação direta com a sua atividade, funções na empresa, ou não.

Exercícios de improvisação objetivados para funções: São exercícios de improvisação que tem como objetivo tratar da atividade fim de um determinado colaborador ou de um setor específico. São exercícios onde a improvisação é objetiva, realizada para preparar a pessoa para a sua atividade. Nelas, somente o universo do colaborador será tratado, com seus os



problemas, desafios, cursos de ação, etc. Em princípio não costumam ser consideradas as perspectivas de emoções, relação entre o grupo e outros universos que o teatro possa propor.

Exercícios de improvisação não objetivados para funções: São exercícios teatrais realizados para um grupo de funcionários, sem necessidade de especificidades entre eles, filtro entre funções, idade, hierarquia, credo, ou classe social. Diferentemente dos “exercícios de improvisação objetivados para funções”, aqui o teatro não é relacionado para a atividade fim do funcionário. Podem exercer objetivos diversos, dentre eles a união entre os funcionários, a motivação interna do grupo, resolução de problemas, abrir uma nova forma de comunicação, melhorar a comunicação entre os funcionários participantes, melhorar o clima organizacional, criar vínculos e elos entre os funcionários, etc. Todos esses pontos serão retratados posteriormente com maior atenção.

Apresentações teatrais participativas: Ocorre quando a empresa decide investir no teatro como fonte de treinamento, e desenvolvimento de sua equipe, com um resultado teatral no final do projeto, ou seja, uma peça teatral encenada pelos funcionários. A companhia contrata um profissional de artes que realizará, durante um maior período de tempo, exercícios de improvisação, posteriormente ensaios objetivando uma peça final, que pode ou não ter um assunto específico que a empresa queira comunicar. Este tipo de projeto exige um maior comprometimento do grupo participante, e este comprometimento resultará na qualidade de encenação apresentada ao final.

5.2. Benefícios e resultados das soluções Teatro Empresa

Teatro é equipe

Antes de qualquer coisa, o teatro só ocorre com equipe, com a união dos participantes, pois no teatro os jogos não podem ser realizados de forma solitária, sempre são em grupos, duplas, trios, etc. Em uma cena de improvisação, um dos atores só conseguirá resolver o seu problema, ou a sua necessidade, se ele encontrar, negociar, conviver, com o outro com. Nunca é possível realizar teatro sem uma equipe, pois nos exercícios é necessário um que escuta é outro que responde, nem que em última instância sejam apenas um ator e um diretor. Assim sendo, para se falar em teatro deve-se falar em equipe, deve-se ter o total entendimento que sem o outro não existe cena, não existe improviso, não existe ação.

O depoimento da primeira profissional entrevistada (PR1), diretora teatral, registra:

“Primeiro o teatro é grupo, a gente não faz nada sem a ajuda do outro, então, esse sentimento, essa integração, são ótimas! Às vezes as pessoas que se inscrevem na oficina nem se conhecem muito bem no trabalho, no dia a dia, e através da oficina de teatro passam a se conhecer melhor e passam a contar mais um com o outro”

O grupo tem que se mostrar como equipe e confiar no outro, mesmo que nunca o tenha visto dentro do escritório, mesmo que não saiba de qual setor é, se é gerente ou subordinado. Na entrevista uma das participantes (PA1), quando questionada se foi criado senso de grupo:

“Sim, com certeza. Tanto que no ensaio da última apresentação, da noite anterior, estávamos esperando o ônibus chegar, sem luz, sem água, com fome, com frio e em nenhum momento escutamos reclamação, estávamos o tempo inteiro sorrindo, brincando, e era o grupo todo. A gente se estimulava mutuamente, se um se desmotivava os outros vinham para levantar. No final das contas não tinha mais hierarquia, tinha o grupo de teatro. Foi uma experiência única”



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Teatro e o lúdico

O teatro lida com o lúdico, com o que não existe na realidade, ou seja, com o que não se pratica no dia a dia. E a presença do lúdico é que dá para o teatro uma gama extensa de possibilidades de ação. O lúdico abre não só a nossa ligação com a infância, como relaxa todos os filtros que desenvolvemos no dia a dia, pois são personagens em cena, e um mocinho pode fazer as declarações mais inocentes e bobas, que não há problema, não há crítico.

É importante ressaltar que inconscientemente todos sabem que os personagens são pessoas, é o outro falando, porém com ‘mascara’ diferente. Assim, a profissional PR1, afirma: “[...]o teatro é lúdico, é brincadeira. Através do que se começa a fazer nos jogos de improvisação, quando eu dou um tema e peço pra improvisar, as pessoas vão relaxando e vão se mostrando mais como elas são, por mais que você tenha um personagem você sempre vai jogando alguma coisa sua ali. Então isso aproxima as pessoas.”

E apesar de ser lúdico, o teatro é vivencial. Nenhuma outra forma de arte consegue ser lúdica e vivencial como o teatro. Os livros são lúdicos e imaginativos, constroem a realidade, porém, de forma racional e imaginativa, o vivencial ocorre em pensamentos. Já no teatro se tem o lúdico, e se vivencia aquele momento lúdico, uma das poucas atividades que conseguem angariar esse momento, esses dois sentimentos.

Teatro na melhoria de características pessoais

A timidez é combatida com os exercícios de teatro, pelo fato de fundamentalmente, o principio do teatro, ser de se colocar frente ao outro para falar algo, ou sentir algo. Isso sempre em meio a outras pessoas, ou com pessoas assistindo como platéia. O praticante de teatro quando está nesta situação não tem outras saídas a não ser interagir ou se comunicar em cena. O participante é ‘forçado’, em uma situação mais tranqüila do que habitual, e em ambiente amigável, a interagir, a falar e ser ouvido. O espaço do teatro proporciona às pessoas com timidez e vergonha a liberdade de saber que não serão julgadas, ou que os outros não estão ali para questionar as atitudes delas. E esse ambiente é primordial na ajuda que o teatro tem neste caso específico.

Esse aspecto foi muito percebido na entrevista com a participante de nome fictício Ana (PR2), onde ela, dá ao teatro crédito direto como um fator de mudança em sua vida.

“Para mim foi muito bom, porque eu participava de reuniões e eu era muito mais quietinha, não falava, e nas avaliações internas, que tinham influência na nossa premiação final, eu sempre fui muito questionada, por que eu sabia sempre muito do que eu fazia, mas não sabia conversar numa reunião. E depois do teatro, eu desandei. Eu era a primeira a falar. Até na minha vida pessoal eu mudei muito. A Ana que era a quietinha, calada, com vergonha, ficou sem nenhuma vergonha e fazia amizade com todo mundo. Foi excelente.”

“Mudou assim, a Ana era uma tapadinha, e hoje eu dou minha cara pra bater, vou sentar numa reunião e vou falar.”

A mudança na característica de timidez não se limita a melhoria por si só, elas abrem outras oportunidades de melhorias para os que passam por esse processo. Quando a vergonha de falar, ou de estar frente ao público é diminuída a pessoa está livre para se mostrar, criar novos relacionamentos no trabalho, etc. Quando questionada, PA2 respondeu:

“Depois do teatro eu tinha metas na minha vida, que de seis em seis meses eu tinha que ser promovida. E de seis em seis meses eu era promovida, eu não ficava sem uma promoção. Eu mudei. Mas é verdade, eu falo, que depois do teatro a minha vida deu uma reviravolta, eu era muito vitima e eu tomei, agora eu sou autora da minha vida. Mudou muito”



Teatro como aspecto motivacional para o trabalho

Uma das características benéficas que o teatro pode proporcionar é a motivação no ambiente de trabalho. No caso da realização de “exercícios objetivados para funções” existe a troca de conhecimentos, a troca de boas práticas realizadas pelos componentes do grupo, agregando assim a todos novas informações e formas de sanar problemas, ou procedimentos que deram certo com o companheiro e podem ser realizados novamente. Ou seja, os trabalhadores podem acrescentar bagagem de trabalho para atuar em suas áreas, com maiores possibilidades de ação. Algumas empresas realizam este tipo de troca de informações, mas somente entre níveis de direção ou gerenciais, e assim, caso seja interessante, cascadeiam para seus subordinados. Processo esse chamado de *Cross-Fertilization*. A troca de práticas e informação da ação da empresa em determinados cenários, localidades ou situações.

Porém com o teatro “objetivado para funções” o *Cross-Fertilization* ocorre diretamente, de forma instantânea quando expostos a essa informação, descentralizando o sucesso ou fracasso de práticas realizadas. E essa informação é divulgada diretamente do grupo e para o grupo que exerce determinada função. Ou seja, a informação é divulgada entre os próprios funcionários do setor, sem passar por filtros de direção, gerência, comunicação interna, e outros, que podem distorcer, empobrecer, ou manipular a informação inicial.

O teatro se mostra aqui, pode-se dizer, como um avanço no conceito de *Cross-Fertilization*, pois é um processo direto, e de rápida informação e recepção, já que ao tempo que é mostrada e vivenciada em cena, todos são expostos ao que é comunicado instantaneamente. Isso foi salientado com o participante de nome fictício João (PA3), que expôs seu trabalho com vendedores numa empresa da indústria farmacêutica, e afirma:

“A tendência é o vendedor cair em uma mesmice, em um ritual, ficar sistemático. Então, como quebrar esse processo de só falar as coisas decoradas, como tornar isso diferente para ganhar o médico. Eu, João me interessava por isso[...].”

Teatro como canal de comunicação

O teatro empresa abre um novo canal de comunicação entre as pessoas da organização. Os bloqueios são obstáculos para a comunicação entre as pessoas, impedem que a mensagem seja emitida por receio do emissor em passar determinado comunicado, ou o receio do emissor de como será recebida a comunicação pelo receptor. Ou seja, que haja má interpretação de quem receber a mensagem, ou que essa infrinja algum código de conduta esperado pelo ouvinte. Podem-se citar exemplos destes bloqueios quando são levantados os conceitos de hierarquia, gênero, racial. Existem fortes bloqueios percebidos nas comunicações entre hierarquias, tanto do superior que receia falar algo para seu subordinado direto e perder a confiança ou entusiasmo de seu grupo, como do subordinado em relação a seu chefe. Na entrevista com o PR2, foi mencionado um caso que o teatro pôde solucionar.

Ocorreu em um hotel, um superior que tinha receio em falar com seu subordinado direto a respeito de uma de suas características que não estava agradando. Este temor devia-se ao fato de que o funcionário era um dos melhores da equipe, e que ele poderia “receber mal” o feedback. O chefe tinha receio de desmotivá-lo, pois o problema era de caráter pessoal. Este medo se baseia na possível reação do outro ser mais reativo que receptivo, ou seja, que quando a mensagem for passada o outro a receba de forma não racional. No caso ocorrido no Hotel, o PR2 expõe:

“Quando me chamaram pra fazer o treinamento no Hotel, o diretor de RH disse que tinham um funcionário ótimo, mas que falava muito alto e às vezes constrangia algum hóspede, ele deveria ser mais discreto, mas o gerente não sabia como falar isso com ele.. O gerente então me perguntou se



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

seria possível trabalhar isso durante o treinamento. Até porque às vezes não adianta você apontar o defeito de uma pessoa é bom quando ela mesma “se toca”, aí o resultado é mais efetivo”

E continua.

“[...] esse funcionário “se tocou” que falava alto e os próprios colegas começaram a falar. Porque durante a improvisação você pode falar e depois dos exercícios eu sempre faço uma avaliação, tanto a minha como a dos colegas, e várias coisas são ditas e essa era uma delas, [...], ao final eu fui na sala do diretor de RH novamente e ele agradeceu pelo trabalho, eu conseguira resolver um problema antigo.”

Teatro como fator de abertura para críticas

O teatro é por si uma atividade de resultados subjetivos, e um espaço onde críticas e opiniões são percebidas como benéficas e não como afrontas pessoais. Desta forma no teatro nunca ocorre a busca do crescimento de um em detrimento do outro, para que o grupo cresça, todos os componentes devem crescer juntos. Assim, todas as opiniões e retornos são recebidos e entendidos como para o bem do que está recebendo a crítica, e o mesmo percebe que as críticas feitas a respeito do que fora realizado são para o seu crescimento.

Essa mudança de postura frente à crítica, não só no teatro, mas na vida, não ocorre por algum fator teatral misterioso. Além de essas serem percebidas como para o benefício do grupo, no teatro a crítica também é constante e diária, os atores acabam sendo ‘acostumado’ em recebê-las, pois a todo exercício se deparam novamente com outras análises, pois por ser o teatro uma atividade subjetiva, os mesmos erros podem ocorrer inúmeras vezes entre participantes, sem ao menos serem percebidas.

Ver no outro um erro cometido por si na empresa e as conseqüências que isso causa é um fator para mudança, pois regras e diretrizes são de conhecimento geral, porém devido às atribuições do dia a dia não são levadas em consideração. E o teatro traz esses problemas, porém com o distanciamento proporcionado pelo palco, por um cenário que se destaca do habitual, por pessoas que não são daquele grupo. Esse conjunto de características possibilita que a mensagem que o teatro quer passar seja recebida com maior impacto, pois os espectadores vêem seus próprios erros no outro, e podem perceber assim a influencia que suas atitudes podem ter, porém, como espectadores analisam de fora.

Nesses casos o teatro usa de seus recursos dramáticos para que haja essa maior abertura do público, como a comédia, dramas aliados com vivências e circunstâncias específicas da organização, cenários e elementos que remetam ao local de trabalho, etc. O terceiro profissional entrevistado, PR3, conta sobre o trabalho que realizou no Inca, e como impactou os que assistiram as apresentações.

“[...] todo mundo que trabalha em uma empresa sabe quais são os riscos e o que eles têm que fazer. Quando têm as palestras tudo pode ficar muito maçante, quando tem alguma coisa diferente, o teatro acaba dando uma linguagem mais despojada, e a gente trabalha muito com o humor, prende a atenção. De outra forma, e eles conseguem ficar mais atentos.”

“No Inca, nos foi passado que estava tendo muita desatenção entre os funcionários, que não estavam seguindo algumas regras. Tinha muita gente que estava guardando o seu lanche na geladeira que guarda exame, que guarda sangue, ampolas, enfim, e a gente fez uma brincadeira que quando alguém guardava exame lá a gente falava que ‘tava fazendo a Edna’, um personagem da peça que sem querer mordeu o cocô, achando que era o sanduíche! Então ninguém quer ser zoadado da Edna da peça”



Teatro e a Comunicação interna

A possibilidade de os colaboradores internos realizarem uma peça, e esta peça ser apresentada para a empresa proporciona uma exposição pessoal grande, pois representa um desafio extra, que a princípio não é nem imaginado pelos componentes da organização. Esses componentes em determinado momento visualizam colegas de trabalho que não são pessoalmente conhecidos, vivendo situações engraçadas e dramáticas que são próximas e reconhecidas por eles. Essas situações criam uma proximidade entre os que observam e os que atuam, criando alguns elos inconscientes que os aproximam. Esses atores se tornam 'próximos' dos que vêm a peça, e emocionalmente são trazidos como alguém conhecido.

Na entrevista com a participante de nome fictício Norma, PA3, ela afirma que a imagem dela mudou, que até mesmo o presidente agora a conhecia. Quando perguntada a respeito de como se sentia sendo a 'Norma do Teatro', afirmou:

“Todo dia eu vinha imprimir alguns documentos aqui na impressora. Todo dia tirava Xerox. Eu entrava, dava bom dia e ninguém me ouvia, nem olhava pra mim. Depois da primeira apresentação da peça, no dia seguinte, eu entrei e foi ‘Uuuuu, Uaaaaa’ (onomatopéias de entusiasmo). O presidente, a gerente que é a primeira dama, me chamou e disse: ‘Ô Norma, autografa pra mim que eu quero guardar de lembrança’. Todo mundo me perguntando como foi, se eu entrasse em qualquer departamento as pessoas me paravam, perguntavam, a gente conversava. E isso foi marcante pra mim.”

A comunicação entre as pessoas que participam destas oficinas se torna sincera, sai do comodismo e das formalidades para se tornar real e objetiva. E essa só pode se tornar real e objetiva devido ao benefício de conhecer melhor o outro que o teatro propõe. O conhecimento do outro não como colega de trabalho, mas como pessoa, e como a percepção desta outra pessoa e de seus sentimentos são recebidas. Na entrevista foi percebida uma relação criada devido ao teatro. Ou seja, duas pessoas com funções distintas, que não teriam maiores assuntos a não ser a atividade exercida no ambiente de trabalho, porém, ela ressalta que:

“Humanizou as relações, porque antes era bom dia quando chegava, e boa noite quando ia embora. E tinha uma menina, a Francisca (nome fictício), que era muito fechada, e a gente ficou tão amiga, que quando ela ficou grávida e foi ter neném eu ajudei muito. E ate hoje ela me liga, e fala o quanto eu fui importante na vida ela. Era uma pessoa que passava, limpava, saía e ninguém via. Depois do teatro a gente pegou uma amizade tão gostosa, tão legal, que sempre perguntava como ela estava, como estava o neném... E era uma pessoa que passava por mim despercebida.”

Teatro na resolução de problemas

Não existe divisão de grupos, ou hierarquias, gêneros no teatro. Os exercícios são realizados com pessoas ao seu lado, ou ficam pertos, após algum outro exercício, ou que ainda não fizeram grupos. Inevitavelmente todos podem cair em grupos com desafetos, pessoas que não se dão bem, ou com problemas entre si. Inicialmente pode haver um clima hostil ou de indiferença entre eles, porém os exercícios de teatro não possibilitam trocas de grupos por estes motivos. Até pelo receio e embaraço dos participantes de estarem num ambiente diferente, em uma atividade não comum com um profissional externo. O PA3 descreve um conflito resolvido pelo teatro, entre o chefe de cozinha e o Maitre, que não se entendiam.

“[...] me convidaram pra fazer o treinamento com o pessoal do restaurante, pois estavam ocorrendo desentendimentos. O chefe da cozinha não se entendia com o Maitre. E são os dois chefes. [...] E depois dos exercícios melhorou muito. Passaram a se entender melhor, riam. Primeiro que todo mundo deita no chão, logo de cara, pra relaxar. Eu mando tirar o sapato, desabotoar a camisa, as calças, ficar a vontade. Aí eu começo os exercícios, como eu não sei quem



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

é da cozinha ou do salão e começo a misturar, peço pra fazer uma dupla e de repente você pode ficar com alguém que você não está se dando bem.”

A quebra de preconceitos, barreiras e tabus

A atividade do teatro expõe as pessoas, seus sentimentos, suas dúvidas, seus medos, suas dificuldades. O teatro é o espaço onde as dificuldades não conseguem ser escondidas, onde não se pode fingir que se é algo, que na verdade não é. O ridículo, por exemplo, é considerado uma característica diminuída na sociedade de forma geral, já no teatro ele é exposto, divulgado, e mostrado como existente em cada um dos participantes.

As barreiras e os tabus de ordem hierárquicas são quebrados no teatro, pois em um exercício de improvisação o chefe ou diretor, pode ser o subordinado do analista, o faxineiro pode ser o presidente, e o presidente fazer o papel do garçom, e dentro desta cena, todos deverão se comportar nos seus papéis. O empregado que na empresa exerce a função de faxineiro, em cena dará ordens para o presidente, que no exercício realiza o papel de garçom, e este deverá seguir as ordens do “presidente” da empresa na cena, da forma que ele indicar.

Na entrevista com o PA4, de nome fictício André, foi levantada essa questão. O entrevistado falou a respeito de preconceitos próprios de forma muito incomodada, porém, admitiu na entrevista, que teve preconceitos reais, e admitiu essa característica em si quando foram iniciados os exercícios. A forma de resposta dele disse muito a respeito da questão que ele estava afirmando. A forma incomodada como tocou no assunto e afirmou um preconceito existente nele, foi forte para a resposta, como alguém que se envergonha de admitir algo, que se sente embaraçado de afirmar que teve preconceitos, admitir que sentiu algo negativo em relação aos outros. Foi uma resposta envergonhada e ao mesmo tempo madura e sincera. A resposta do PA4, a respeito de como foi se mostrar inicialmente:

“To me lembrando da entrada. Primeiro é o prejulgamento que você faz. Nos exercícios tinha de gerente a faxineiro. A gente olhava pro lado e se perguntava: ‘Meu pai, o esse cara tá fazendo aqui?! O bichinho não sabe nem ficar em pé, tá fazendo o que aqui?!’. Era um preconceito. Então você tem que tirar isso, até porque o faxineiro pode ser o seu presidente na peça e você começa a perceber que ele tem capacidade. Então, faz você olhar sem prejudicar, e isso é pesado. Ao mesmo tempo em que você está julgando, você esta sendo julgado. ‘Porque ele tá me olhando?’ A nossa vontade era de abrir a porta e sair correndo! Mas por outras oportunidades interessantes que tive na vida, percebi que os exercícios teatrais ajudaram também fora do trabalho, me ajudando com outros medos”.

Preconceito e tabu entre setores, e também entre níveis hierárquicos, se mostraram presente. Nos dois casos foram respostas longas, mostrando sentimentos diversos dentro do assunto, indicando que as mudanças não só foram realizadas nos participantes como também percebidas por eles, que não tiveram vergonha ou receio de admitir.

“Como eu trabalhava na produção, tinha a imagem prejulgada do pessoal do administrativo, achávamos que eram todos um monte de gente besta, que torce o nariz quando lhe para gente, porque a gente faz, não ta bonitinho arrumadinho, ninguém usa maquiagem, ninguém pode pintar as unhas. E ai, quando eu cheguei e olhei um monte de moças lindas, perfumadas, arrumadas, e eu vinda da produção, comecei a me questionar como eu ia fazer alguma coisa, como eu ia contracenar com as pessoas. Fulano é gerente. Como que eu vou fazer? Como eu ia contracenar com o cara? Como eu ia brincar? O cara é gerente!. Veio a professora de teatro e misturou todo mundo, botou todo mundo pra dançar, andar pros lados, ‘pega quem tá do lado, da direita, da esquerda’ e a gente começa a ver que as pessoas são iguais.

O que está escrito no seu crachá define quem você é na empresa, seu papel, mas não define o seu papel como ser humano. Como ser humano somos todos iguais, não interessa quanto a gente



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

ganha, não interessa na cadeia hierárquica eu tô limpando o chão, que foi onde eu comecei na empresa, ou se estou sentado na diretoria, todos estão dentro das condições humanas, todos temos os mesmos medos, os mesmos sonhos.”

Se colocando no lugar do outro

O teatro auxilia as pessoas em se colocar no lugar do outro. Essa experiência propicia a sensação de ser de forma vivencial a outra pessoa, com suas dificuldades e medos. Já com a apresentação de peças, em situações de conflito, os superiores podem ver o resultado de suas ações e decisões nos seus subordinados. Com a apresentação de peças, pode-se colocar no lugar do outro, vendo alguma situação que já ocorreu, algum tipo de resposta mais rude que foi dada, alguma negação, e perceber as conseqüências da moral nos funcionários, ou no grupo. Pode se ver no lugar do outro, do ator, uma situação vivida por si. E se ver em outra pessoa, ou situação, também é impactante, pois com o distanciamento proporcionado pelo teatro, essa análise se torna racional, não emotiva, distante de seus sentimentos. Tornando essa visualização também uma possível fonte de transformação de atitudes internas.

A queda das máscaras

Após os conceitos mencionados, pode-se afirmar que as mascaras caem, ou seja, entende-se como “máscaras” qualquer imagem padrão que queira ser passada por alguma pessoa para que esta seja vista de forma mais profissional, ou supervalorizar alguma característica. No teatro, quando se expõe a situações que beiram o ridículo, o romântico, ou o brega, é improvável que as mascaras continuem, pois são influencias muito fortes, que tiram as pessoas da sua zona de conforto. As pessoas acabam sendo “obrigadas” a serem elas mesmas, e reagir. Conforme o PA5, de forma bem humorado revela:

“Embora eu seja expansivo, não tenha dificuldade de falar, eu nunca fui de toque, sempre fui aquele cara mais reservado. E as dinâmicas fazem você ficar com a Angélica sentada no meu colo, dando na minha cara, deitado em baixo, perante uma platéia de 50 pessoas. Então foi complicado, eu já tinha um cargo na empresa então ficou um “O que eu faço?!” A tal ponto que meu personagem ficava de cueca em cena. Com a presidência toda assistindo.”

Para um ambiente de empresa, esta situação pode ser a mais improvável possível, digna de demissão. Porém, no teatro é apenas uma brincadeira entre duas pessoas, uma quebra de pudor inicial, que mostra que não existe problemas em alguém sentar no colo do outro, que isso não é um assédio sexual, que ninguém está fazendo aquilo com alguma segunda intenção. A PA5 expõe sua opinião sobre esse tema agregando outros assuntos já abordados:

“[...] Na correria do dia a dia, cada um fazendo a sua função dentro do seu processo você acaba não olhando pra pessoa, você olha pro cargo que ela ocupa e por que você necessita dela pro andamento do processo como um todo. Já no teatro a gente estava despido de quem era o profissional e estava vestido de quem somos nos como pessoas. E aprendemos a usar, em alguns momentos, os trejeitos do Andre, da Ana. Essa troca de se colocar no lugar do outro e de você deixar de ser quem voe é. Ser um pouco criança e brincar.[...]”

E continua a respeito do julgamento das outras pessoas.

“Então como a gente se olhou e falamos pra nós mesmos, ‘vamos nos olhar francamente’, porque as pessoas escondem o seu lado ridículo, as pessoas não querem pagar mico na frente das outras. Na aula de teatro, ali, ninguém estava julgando ninguém, então se você tinha que deitar no chão e chorar como uma criança, todo mundo estava na mesma situação. Não tinha um julgamento. Então quando a gente tirou essa muralha, se mostrou de verdade e teve a disposição de olhar pro outro como igual, ai você identifica o outro e suas características.”



A superação dos limites pessoais

Além de os exercícios teatrais funcionarem como um impulsor de mudanças, o teatro também auxilia na percepção que as pessoas têm a respeito da superação de limites, entre os que participam e os que assistem à apresentação dos trabalhos. Ver alguém que se conheça, que possivelmente seja tímido, ser capaz de subir em um palco e fazer bem o seu personagem, é uma razão que se mostra clara para as outras pessoas acreditarem nelas mesmas, e de forma subconsciente estimula e instiga a superação, que os limites e padrões sejam repensados e questionados. Sobre esse assunto, o entrevistado PA5 comenta:

“A peça projetou, pois como nela tinham todos os níveis da empresa, as pessoas se questionaram que se o outro conseguiu elas também conseguiriam. Então tem uma projeção. Tem uma tentativa, um aspecto de confiança, ‘Se o outro consegue, eu consigo’ o efeito é maior do que a gente pensa. Tinha gente que nunca tinha ido ao teatro.”

6. Conclusões

Com todos os resultados obtidos neste trabalho, todas as informações retidas pelas entrevistas, tanto por parte da empresa, como por parte dos diretores teatrais, somada ao referencial teórico e a estrutura criada para o entendimento do que é praticado de teatro empresa, a conclusão deste trabalho é que sim, experiências artísticas podem auxiliar na formação de equipes e motivação de grupos. O teatro empresa se apresenta no mercado com algumas possíveis formas de oferta, neste trabalho foram identificadas seis modalidades de teatro empresa, dentre elas: Apresentação teatral de entretenimento, Apresentação teatral de objetivo, Intervenções teatrais, Exercícios de improvisação objetivados para funções, Exercícios de improvisação não objetivado para funções e Apresentações teatrais participativas.

Foi percebido que o fazer teatral pode não somente auxiliar na motivação da equipe, como também transformar a comunicação interna, de diversas formas e possibilidades. Auxiliar as pessoas na simples comunicação diária, na comunicação com seus chefes e subordinados, e com outros funcionários de diferentes características pessoais, sociais, de gênero, demográficas, etc. O teatro também se mostrou como um novo canal de comunicação, onde ocorre uma maior abertura para comunicar e dialogar sobre assuntos que podem não ser bem aceitos no dia a dia da empresa, ou causarem algum tipo de constrangimento, reatividade, ao serem falados entre um grupo de trabalho.

A prática do teatro foi identificada ainda como um espaço aberto para a redução de conflitos entre pessoas de um mesmo grupo, para a redução de preconceitos e atritos entre seus componentes. Espaço esse onde os problemas diários tomam menor proporção frente aos lúdicos problemas do teatro. A humanização, foi outra característica percebida que foi desenvolvida pelo teatro empresa, foi compreendido que a melhoria nas relações humanas dentro da empresa, somadas a uma melhor comunicação e a quebra de tabus, proporciona que seus participantes se conheçam de forma mais profunda como pessoas, não somente como colegas de trabalho, com apenas assuntos das tarefas diárias em comum.

Assim, o teatro mostrou-se não somente um fator de motivação para a organização, mas também se expôs como uma nova possibilidade real de melhoria nas relações internas das empresas, no ambiente de trabalho, e nas pessoas que formam as organizações. Este trabalho identificou que o teatro, caso exercido com a importância e atenção devida, pode exercer não só melhorias, mas transformações diretas na vida da empresa e das pessoas da organização.

Sugere-se a realização de uma survey, a fim de ser entendida a percepção das pessoas nas organizações a respeito do tema. Essa deve ocorrer sem a identificação prévia dos



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

respondentes, para que redução de barreiras. Outra linha de pesquisa é a investigação do crescimento do Teatro empresa como negócio como este tipo de mercado pode desenvolver ofertas que se aperfeiçoem ao longo do tempo, e como esses aprimoramentos podem ser utilizados nas organizações. Outra sugestão, que contribui para a formação de uma agenda de pesquisa na área, é o aprofundamento das tipologias de projetos para implantação do teatro empresa nas organizações. Podem surgir daí questões acadêmicas ainda não estudadas no Brasil, tais como ciclo de vida de projetos de teatro empresa, atuação do gerente de projetos e gerenciamento de projetos de implantação e manutenção de teatro empresa.

7. Referências bibliográficas

- Brickson, S. (2000). The impact of identity orientation on individual and organizational outcomes in demographically diverse settings. *Academy of Management Review*, 25(1), 82-101.
- Fernandes, K.; Zanelli, J. (2006). O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(1), 55-72.
- Grouard, B.; Meston, F. (2001). **Empresa em movimento**. São Paulo: Negócio.
- Meredith, J.; Mantel, S. **Project Management: A managerial approach**. 8th edition. NY: Wiley.
- Morris, P. (2013). Reconstructing Project Management Reprised: A Knowledge perspective. *Project Management Journal*, 44(5):6-23.
- Müller, R.; Andersen, E.; Kvalnes, O.; Shao, J.; Sankaran, S.; Turner, R.; Biesenthal, C.; Walker, D.; Gudrgan, S. (2013). The interrelationship of Governance, Trust, and Ethics in Temporary Organizations. *Project Management Journal*, 44(4): 26-44.
- Muzio, E.; Fisher, D.; Thomas, E.; Peters, V. (2007). Soft skills quantification for Project Manager Competencies. *Project Management Journal*, 38(1): 21-31.
- Pérez-Ramos, J. (1987). **Análise do esquema de necessidades, de Maslow, em diferentes categorias ocupacionais**. Assis, UNESP.
- Rhinow, Guilherme. (2001). Inovando e competindo por meio da gestão de pessoas. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v.8, n.1, p.2-7, jan/mar.
- Sakamoto, C. ; Gallo, C. (2001). Um estudo preliminar sobre o teatro como espaço de desenvolvimento humano. **Boletim de Iniciação Científica em Psicologia**, São Paulo, 2(1), 21-30.
- Schirato, M. (2000). **O feitiço das organizações: sistemas imaginários**. São Paulo: Atlas.
- Schein, E (2001) **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Schreyogg, G. (2002), Teatro e Mudança Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, 42(4), 29-35.
- Silva, J.; Vergara, S. (2000). O significado da mudança: as percepções dos funcionários de uma empresa diante da expectativa de privatização. **Revista de Administração Pública**, 34(1), 79-99.
- Tamayo, A.; Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**. 7(4), 24-38.
- Ting-Toomey, S. (1998) **Communicating across cultures**. New York: The Guilford Press.
- Zanelli, José Carlos. (2012) **Interação Humana e Gestão: uma compreensão introdutória da construção organizacional**. São Paulo: Editora Casa do Psicólogo.
- Wood Jr., T.; Curado, I.; (1995) Campos, H. Vencendo a crise: Mudança organizacional na Rhodia Farma. In: T. Wood, Jr. (Coord). **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas** (Cap. 10, pp. 188-216). São Paulo: Atlas.