

# Improvisação Teatral no Ensino da Criatividade Organizacional: Jogos de Improvisação como Práticas Pedagógicas

## *Theatrical Improvisation in Teaching Organizational Creativity: Improvisation Games as Pedagogical Practices*

Pérola Cavalcante Dourado  
Eduardo Paes Barreto Davel

### RESUMO


A criatividade emergiu como competência central para a formação de gestores e para o enfrentamento de contextos organizacionais cada vez mais complexos, incertos e dinâmicos. Entretanto, ainda há escassez de práticas pedagógicas sistematizadas que orientem educadores a desenvolver a criatividade como prática na administração. Como é possível desenvolvê-la como habilidade ou competência? Como ensinar e aprender a criatividade em administração? A improvisação teatral por meio de jogos fornece um meio poderoso e efetivo para esse desenvolvimento. O objetivo deste artigo é sistematizar práticas pedagógicas provenientes da improvisação teatral para alimentar o ensino da criatividade organizacional como prática. Com base em uma pesquisa qualitativa, com aplicações em sala de aula, durante aproximadamente dois anos, quatro semestres letivos, os resultados da pesquisa oferecem um conhecimento prático e didático para educadores: oito jogos de improvisação teatral aplicados ao ensino da criatividade organizacional.

**Palavras chave:** ensino e aprendizagem da administração; criatividade organizacional; improvisação teatral; jogos de improvisação.

Recebido em: 16/07/2024  
Aprovado em: 29/11/2025

### ABSTRACT

Creativity has emerged as a core competency for the training of managers and for coping with increasingly complex, uncertain, and dynamic organizational contexts. However, there is still a scarcity of systematized pedagogical practices that guide educators in developing creativity as a practice in management. How is it possible to develop it as a skill or competency? How to teach and learn creativity in management? Theatrical improvisation through games provides a powerful and effective means for this development. The objective of this article is to systematize pedagogical practices derived

Pérola Cavalcante Dourado   
peroladourado.ufba@gmail.com  
Doutora em Administração  
Universidade Federal da Bahia - UFBA  
Salvador / BA - Brasil

Eduardo Paes Barreto Davel   
Davel.eduardo@gmail.com  
Ph.D. em administração  
HEC Montréal, Canadá  
Salvador / BA - Brasil

**ABSTRACT** from theatrical improvisation to support the teaching of organizational creativity as a practice. Based on qualitative research, with classroom applications, over approximately two years, four academic semesters, the research results offer practical and didactic knowledge for educators: eight theatrical improvisation games applied to the teaching of organizational creativity.

**Keywords:** management teaching and learning; organizational creativity; theatrical improvisation; improvisation games.

## Introdução

Numa era de incertezas, quando as competências tradicionais podem ser externalizadas ou automatizadas, as competências criativas continuam a ser muito procuradas e altamente valiosas (Amabile, 2017; Schonfeld, 2011; Kaufmann & Glăveanu, 2019). Há décadas, a criatividade costumava remeter a artistas e escritores (Guilford, 1950). Hoje, além da classe criativa estender-se a programadores, designers e profissionais da informação; significa inovação e capacidade de reinvenção.

A criatividade é uma habilidade ainda mais necessária na formação de gestores, como motor de setores econômicos distintos (e.g. economia criativa, manufatura e serviços, permeando a atuação de cientistas, engenheiros, artistas, músicos, designers e profissionais do conhecimento). O que joga luz na necessidade de desenvolver e formar indivíduos que agregam valor social, ambiental e econômico através da criatividade, inclusive de forma sustentável (Robinson, 2011; UNCTAD, 2010). Na sociedade do conhecimento, é necessário projetar novos e mais adequados produtos e serviços, e assim gerar resultados criativos e inovadores (Chim-Miki, Campos & Melo, 2019; Ponti & Ferràs, 2006; Dardot & Laval, 2017).

Manter a fluidez criativa (*think flow*) ou em estado de fluxo é básico para ser criativo (Csikszentmihalyi, 2015). Sem fluidez esbarramos no bloqueio e na negação da criatividade. Existem muitas pedagogias criativas que ajudam a nossa mente a encontrar o estado certo de fluidez (*flow*). O trabalho criativo coletivo permite acentuar a cooperação entre as pessoas, compartilhar diferentes ideias e pontos de vista e, adicionalmente, divertir-nos a trabalhar os problemas e a alcançar resultados (Ponti & Ferràs, 2006). Assim, a criatividade é uma característica necessária na

prática profissional de gestores, líderes e empreendedores (Araújo & Davel, 2018; Muzzio, 2019; Śledik, 2013; UNESCO; 2013), que é denominada de criatividade organizacional (CO), por se manifestar e se orientar para questões organizacionais. Se assim é, como podemos desenvolvê-la como prática? Pesquisas indicam a pedagogia da prática (Coldevin et al. 2019; Dourado & Davel, 2022). Entretanto, não dispomos no campo do EAA de pedagogias desenvolvidas e aplicadas à prática para o desenvolvimento da CO.

Considerando a CO como prática, propomos as práticas de improvisação teatral (IT) como via pedagógica para desenvolver a CO em profissionais. Embora aplicar elementos da arte nos estudos organizacionais e na educação em administração não seja uma ideia nova (Araújo & Davel, 2022; Davel & Barbosa, 2024; Davel, Vergara & Ghadiri, 2007; Gagliardi & Czarniawska, 2006; Strati, 2008), a arte figura como potencialidade e recurso essencialmente humano de grande relevância, na medida em que representamos diversos papéis nas interações sociais, elaboramos figurinos, utilizamos “máscaras” e mesmo modulamos tom de voz e expressões faciais em situações específicas, sendo todos esses elementos teatrais (Boal, 2014; Goffman, 2016). O teatro preconiza que todas as pessoas são capazes de criar e improvisar, se assim desejarem. Essas capacidades estão muito mais relacionadas às oportunidades de vivenciar com total entrega do que a fatores como talento ou inclinação pessoal (Johnstone, 2012; Spolin, 2007). Argumentamos que as práticas teatrais detêm a potencialidade de auxiliar a fomentar, estimular e desenvolver a criatividade de forma orgânica, com maior liberdade para criar, performar e representar diferentes papéis em sala de aula, para além das tradicionais relações de transmissão de conhecimento linear entre professores e estudantes.

A aprendizagem da CO por meio da arte teatral torna-se uma tarefa relevante, porem ainda pouco abordada nas pesquisas existentes. Especificamente em relação à CO na perspectiva da prática, o teatro de improvisação estimula capacidades essenciais, como a de manter o processo criativo aberto, a confiança na liderança distribuída ou coletiva, a renúncia de qualquer soberania individual sobre a criação, a coragem e generosidade para contribuir nas dinâmicas coletivas e a aceitação imediata do que é colocado pelo outro durante o processo criativo (Boal, 2014; Johnstone, 2012; Spolin, 2007). Ademais, as pedagogias artísticas são plenamente

baseadas na prática, como as práticas de improvisação teatral, que mobilizam elementos da corporeidade, criação de narrativas e interação social dentre as pessoas envolvidas nessas práticas (Barbosa, Davel & Cunha, 2021; Barbosa & Davel, 2022). Essas são características consoantes com as condições para que a criatividade seja estimulada de forma coletiva e considerada como prática.

Na produção acadêmica em ensino e aprendizagem em administração (EAA), existe uma ênfase na gamificação (ou *serious games*, ou jogos empresariais), bem como em abordagens de pesquisa participante e experimental na proposição desses jogos (Abdullah, Hanafiah & Hashim, 2013; Pretto, Filardi & de Pretto, 2010; Gray, Brown & Macanuso, 2010; Taha, Tej & Sirkova, 2016; Takahashi & Peres, 2000). Dourado e Davel (2022) propõem a IT como prática para desenvolver a CO. Davel e Barbosa utilizaram técnicas da IT para fomentar a capacidade de improvisação organizacional. Entretanto, ainda não dispomos de práticas pedagógicas adaptadas e específicas ao contexto da CO, especialmente aplicadas ao campo de pesquisas em EAA.

O objetivo deste artigo é sistematizar práticas pedagógicas provenientes da IT para alimentar o ensino da CO como prática. Nesse sentido, esse artigo tem caráter mais prático do que teórico, na medida em que busca sistematizar práticas que poderão direcionar e auxiliar a prática pedagógica de professores. Ou seja, este artigo foi desenvolvido no sentido de propor uma via pedagógica fecunda que apoie educadores na formação de profissionais competentes na prática da CO.

Os resultados da pesquisa – jogos (práticas pedagógicas) de IT adaptados ao desenvolvimento da CO – são sustentados por uma pesquisa empírica de caráter qualitativo. A metodologia de pesquisa é baseada na prática educacional e de aprendizagem, junto a estudantes de uma disciplina de um curso de graduação em administração, dentro de um componente curricular que ocorreu ao longo de quatro semestres letivos. Ao longo do processo, esses jogos – bem como suas regras e princípios – foram elaborados, testados, avaliados, reavaliados e continuamente readaptados, até que se verificou a efetividade na prática e nas narrativas de aprendizagem dos estudantes. Assim, buscamos contribuir para oxigenar o ensino e aprendizagem da CO como prática, baseada em práticas pedagógicas provenientes da IT, aqui apresentadas, exemplificadas e discutidas.

## Improvisação, teatro e ensino da criatividade organizacional

Criar não é necessariamente dar origem a algo completamente novo ou revolucionário, como uma premissa exclusiva de indivíduos geniais (Amabile, 1996; Florida, 2012). Caso assim fosse, ela estaria restrita a um grupo seleto de grandes artistas ou cientistas - indivíduos supostamente dotados de uma espécie de dom divino, e portanto, inalcançável. A capacidade de criar é inerente a todos os seres humanos. Ao pensar, sentir e agir, podemos criar. Ao sonhar e concretizar, podemos criar. A atividade humana pode ser pensada – num sentido fundamental – em ação criativa (Joal, 1996). Criar pode ocorrer no cotidiano, envolvendo a associação de conteúdos, a mistura de informações, na busca de soluções para problemas pré-existentes. Portanto, a criatividade não parte necessariamente de elementos novos, resultando em criações inteiramente novas, deslocadas da ambiência inicial. Trata-se de uma habilidade que pode e deve ser estimulada em todas as pessoas. Não se ensina a criar, pois essa capacidade é inerente ao pensar, mas há recursos e estímulos que podem potencializar e canalizar essa capacidade.

Muito embora as ideias se originem nas pessoas, a criatividade ultrapassa questões individuais e cognitivas. Como vivemos em sociedade e todas as ideias, produtos e processos são mediados por um meio social e cultural específico, toda ideia inicial precisará ser exposta à validação desse meio (Choi et al, 2020; Kaufmann & Glăveanu, 2019). Nem sempre a ideia nascerá pronta, imediatamente aplicável. Ao compartilhar uma ideia, ela poderá ser aclamada, reformulada, adaptada, rejeitada ou aprimorada ao longo de um processo criativo que envolve múltiplos atores e elementos, materiais e imateriais (Glaveanu, 2010, 2014).

A criatividade também não é necessariamente linear, tampouco estritamente individual ou teórica. A perspectiva da prática (estudos baseados em prática: PBE) sugere uma renovação teórico-epistemológica de como entendemos e pesquisamos a CO (Dourado & Davel, 2022), apesar dessa perspectiva ainda ser rara nas pesquisas em administração. Por outro lado, em vários subcampos da administração (estudos organizacionais, estratégia, etc.), a perspectiva da prática ganha força

ao privilegiar a ação ativa e o fazer coletivo, como uma prática situada dentro de uma coletividade que a sustenta socialmente (Gherardi & Strati, 2014). Argumentamos que a perspectiva da prática, aplicada a CO aprimora nosso entendimento e a prática profissional de administradores. Desenvolver uma concepção de criatividade como prática permite articular a CO com a prática e contribuir para melhor responder à necessidade organizacional de constante adaptação, colaboração, inovação e reinvenção. É uma abordagem que ajuda a renovar tanto a atividade de pesquisa quanto a prática gerencial, com impactos no aperfeiçoamento educacional e profissional. Espera-se que gestores, líderes e empreendedores sejam capazes de praticar a criatividade coletivamente, na busca e materialização de soluções eficazes e inovadoras para problemas diversos, na resolução de conflitos e no trabalho colaborativo em equipe (Edmonson, 2012; Mainemelis et al., 2019; Sawyer, 2017). O alinhamento entre CO aplicada por meio da prática no contexto educacional pode contribuir nesse sentido.

Alguns pesquisadores do EAA já entenderam e aplicaram a IT como uma prática pedagógica que sustenta e renova o processo formativo (Davel & Barbosa, 2024; Barbosa & Davel, 2022). Com isso, constitui uma forma de regenerar o ensino da CO, por sua própria natureza dinâmica, que tem na criatividade sua força motriz e que impele à desconstrução e à criação de novas possibilidades (Boal, 2014; Goffman, 2016). Por exemplo, o teatro preconiza que todas as pessoas são capazes de criar e improvisar, se assim desejarem, estando essas capacidades muito mais relacionadas às oportunidades de vivenciar com presença plena do que a fatores como talento ou inclinação pessoal (Johnstone, 2012; Spolin, 2007). Essas práticas detêm a potencialidade de auxiliar a fomentar, estimular e desenvolver a criatividade de forma orgânica, com maior liberdade para criar, atuar e representar diferentes papéis em sala de aula, para além das tradicionais relações de transmissão de conhecimento linear e estática entre professores e estudantes.

Por isso, propomos a interdisciplinaridade, especificamente as práticas de IT, como forma efetiva de mobilização das práticas sensoriais e corporais e de catalisação dinâmica das potencialidades criativas (Achatkin, 2010; Davel & Barbosa, 2024; Bureau, 2018). A questão agora é como adaptar as práticas pedagógicas de IT (que chamaremos também de jogos) ao ensino da CO.

## Metodologia de pesquisa

Os jogos de IT desenvolvidos nesta pesquisa são apoiados em uma pesquisa qualitativa, de natureza empírica e indutiva, orientando-se pela epistemologia da prática (Bispo, 2015; Gherardi, 2019). A pesquisa de campo durou dois anos (quatro semestres letivos) e ocorreu junto a estudantes dentro de um componente curricular do curso de graduação em administração de uma universidade federal. Os jogos de IT, bem como as suas regras, aqui apresentados e propostos foram aplicados, testados e reavaliados em parceria com um profissional do teatro e doutor em artes cênicas, Daniel Becker, durante todo o processo. A experiência voltou-se ao desenvolvimento da criatividade na prática, com uso de práticas de IT como agente eliciador da CO. Ao mesmo tempo em que os jogos permitiram mobilizar a criatividade de forma orgânica, espontânea, por meio da tentativa e erro, colocou os estudantes sempre em conjunto com os demais atores presentes na cena, aproveitando o que o outro traz. Tudo isso em meio à velocidade de raciocínio (Davel & Barbosa, 2024; Spolin, 2010).

Durante quatro semestres letivos, o processo de ensino-aprendizagem da criatividade foi conduzido de forma a articular teoria e prática. Nele, os estudantes realizaram projetos criativos voltados a organizações do setor cultural local em um processo que incluiu as ações coletivas (em equipes) de criar, planejar, apresentar e obter feedbacks em versões parciais, até a conclusão dos projetos. Ressaltamos que tanto os jogos de IT quanto suas regras foram propostos, adaptados e readaptados continuamente ao longo desse período, às especificidades de cada turma e de acordo com os feedbacks que recebemos. Foi um processo de construção de conhecimento que contou com a participação ativa de estudantes, gestores das organizações parceiras e pesquisadores envolvidos.

Em termos metodológicos, a perspectiva da prática se alinha ao desenvolvimento da CO em contexto educacional ao preconizar que toda ação mental de um indivíduo é mediada socialmente, por meio do sentido e interpretação, em determinado contexto social (Bispo, 2015; Gherardi, 2019; Nicolini, 2012; Raelin, 2009). Assim, a criatividade encontra-se imbricada nas relações e interações sociais, dentro de uma lógica coletiva ou compartilhada (Glăveanu, 2014). Nesta perspectiva, os aspectos situacionais do ensino, da aprendizagem e da prática da criatividade

têm papel central, em contraponto ao paradigma da cognição e criação no âmbito estritamente individual.

O material empírico foi constituído a partir das seguintes fontes: documentos produzidos pelos participantes, observação direta e entrevistas coletivas:

- documentos de aprendizagem (DACria) – 60 documentos que totalizam mais de 600 páginas. Incluem os diários de aprendizagem criativa, em que, cada estudante, individualmente, relata como ocorreu toda a experiência de aprendizagem durante o processo educacional.
- documentos contextuais (PCCult) - 16 documentos que totalizam mais de 160 páginas. Incluem o material de apoio e de organização da disciplina, como a ementa e o plano de ensino, e das versões parciais e final dos projetos criativos para organizações elaborados pelas equipes.
- observações diretas – 128 horas de observação transformadas em mais de 100 páginas de caderno de notas. Foram observadas durante o processo de ensino e aprendizagem em sala de aula, durante as IT e os projetos criativos: relacionamentos entre estudantes, expressões emocionais, expressividade facial e corporal, reflexões dos professores.
- entrevistas coletivas semiestruturadas – 4 entrevistas com o coletivo de estudantes de cada turma, totalizando 42 estudantes e mais de 360 horas de entrevista. O roteiro da entrevista buscava discutir sobre (a) a prática de IT como fundamento de aprendizagem da CO (Como as práticas de IT refletiram no processo de aprendizagem da CO? Quais são os principais entraves enfrentados? Foi possível superá-los? Se sim, de que forma?) e (b) a CO como prática de aprendizagem (Como ocorreu o desenvolvimento em equipe dos projetos culturais criativos? Como ocorreu o processo criativo entre os membros das equipes? Quais foram as experiências vivenciadas e as principais dificuldades encontradas? Como foram resolvidas? Há algo que não tratamos e que seria importante considerarmos sobre a aprendizagem da CO?).

A análise do material empírico foi realizada com base na abordagem de análise de narrativas (Kim, 2016; Riessman, 2008). As narrativas sobre a aprendizagem e a CO ajudaram e melhor entender as nuances do processo educacional e melhor



avaliar a adequação e relevância dos jogos de improvisação que foram usados. O processo de análise foi realizado durante quatro experiências educativas (Exp1, Exp2, Exp3, Exp4). Ao final de cada experiência educacional, as narrativas oriundas de documentos, das notas de observação e da entrevista eram analisadas e, em seguida, comparados com a análise realizada na experiência educacional anterior. Em outras palavras, os resultados teóricos, conceituais e práticos (os jogos) do experimento E1 foram adicionados aos resultados do experimento E2 e assim por diante.

As narrativas foram codificadas e categorizadas na busca de padrões e explicações sobre o uso da IT no ensino e aprendizagem da CO. O resultado da análise de narrativas envolveu uma reflexão sobre os princípios (regras e armadilhas) da IT, categorização de tipos de jogos de IT (aquecimento, familiarização, consolidação) que foram considerados relevantes e jogos que se classificavam dentro de cada tipo. Esses jogos foram reanalisados para buscar suas deficiências e formas de ajustar sua relevância de aplicação no contexto do EAA, bem como suas instruções e exemplos. Em relação à ética de pesquisa, no início de cada uma das quatro disciplinas, os estudantes foram comunicados sobre a pesquisa (propósito, método, publicações, etc.) e sobre a confidencialidade das informações e pessoas. Houve período, durante a aula, de explicação e discussão sobre essas questões da pesquisa. Em seguida, os estudantes declararam consentimento livre e esclarecido para participarem da pesquisa ao longo do semestre.

## Jogos de improvisação teatral no ensino da criatividade organizacional

Entendemos que jogos de IT são práticas pedagógicas poderosas para alavancar a aprendizagem da CO. Antes de aplicar os jogos, é necessário que os estudantes entendam os princípios dos jogos: regras e armadilhas. Esse entendimento prévio contribui para que os jogos tenham melhor valor pedagógico.

De modo geral, as regras podem ser adaptadas e reinventadas coletivamente para as especificidades do grupo. É importante que no momento de escolher os jogos eles tenham um grau de 'inusitado formalizado', uma 'possibilidade de acerto' e um certo 'grau de dificuldade' (Denovaro, 2022).

O ‘inusitado formalizado’ seria uma situação não comum no cotidiano, estabelecida em um estado formal, com regras e tarefas a cumprir, como é o caso do Jogo dos 4 mortos em que se tem a possibilidade de ouvir a história de uma morte contada pelo próprio morto; ou o jogo da Morte Súbita em que se oferece a oportunidade de uma pessoa “morrer” de uma forma inesperada, absurda, ilógica, casual e acidental (não pode ser suicídio).

A possibilidade de acerto diz respeito a garantir a motivação dos estudantes para realização dos jogos. Não pode ser muito difícil ou de muita exposição se o grupo não está preparado para isso. Precisamos adequar o grau de dificuldade do jogo à experiência, mas, discretamente, garantir que haja sucesso no jogo, que os estudantes se sintam confiantes e encorajados a continuar se arriscando. Para isso, pequenos acertos devem ser estimulados e valorizados.

Da mesma forma, se o jogo não tem uma certa dificuldade, ele não se torna estimulante. Precisamos criar um lugar de desafio, aceitar o espaço do imponderável, do lançar-se no vazio de não ter como garantir o resultado, mas acreditando que fracassar vale a pena. A ludicidade torna isso possível; por ser jogo, podemos arriscar mais, ampliar a percepção, inovar, dizer absurdos.

O ato do jogo em si é fortalecedor do espírito de equipe. Jogar juntos cria uma intimidade dos que sofrem a mesma pressão da exposição ao ridículo e ao erro. Mesmo as práticas mais simples (como jogar peteca) podem nos mostrar aspectos importantes para serem desenvolvidos. Dentre esses aspectos, encontramos: atitude proativa, esforço, comprometimento e a participação de todas pessoas presentes para alcançar a meta coletiva. Para auxiliar educadores a aplicar os jogos de IT no EAA, apresentaremos nesta seção:

- Princípios de IT:

- » Regras: começar positivo, fazer propostas (afirmações fortes), aceitar, hiperaceitar, correr riscos, colocar a si e ao outro em dificuldade, não pensar à frente, se o tema é terror começar doce, não se precipitar (deixar as coisas acontecerem), quanto mais palavras menos sentimentos, poucas pessoas simultaneamente em cena, entrar e sair com boas razões, contar histórias, eleger papéis definidos, estabelecer relações, ficar em um lugar só, não transferir a história para fora, ter intenções

(papéis que “queiram algo”), atuar o status, ir contra a expectativa, quebrar rotinas, não esquecer o título, finalizar as cenas.

- » Armadilhas: ser negativo, anular, bloquear, desviar, querer ser “original”, fugir, conflito imediato, atividades concordadas, esconder, tagarelar, *gagging*.

- Jogos de IT:

- » Jogos de aquecimento: ‘hop’, ‘substantivos’, ‘peteca’.
- » Jogos de familiarização: ‘roda embaralhada’, ‘pêndulo’.
- » Jogos de consolidação: ‘história colcha de retalhos’, ‘história após o caos’, ‘guerra de status’.

Em sala de aula, educadores que desejam aplicar a IT para desenvolver a CO devem:

- Apresentar e discutir regras e armadilhas da IT com estudantes.
- Iniciar a experiência de IT com um ou dois jogos de aquecimento, seguido de um jogo de familiarização.
- Depois de todos jogos forem realizados na aula, reservar tempo suficiente para conversar, coletivamente, sobre as aprendizagens e dificuldades que ocorreram a partir dos jogos. Cada estudante narra suas experiências dentro do contexto de conversa em grupo. Esse momento de reflexividade é fundamental para que o processo de aprendizagem seja explicitado e consolidado.
- Nas próximas aulas, seguir a sequência de jogos de aquecimento, jogos de familiarização e, se for o momento, incluir um jogo de consolidação. Depois de toda prática improvisacional, é sempre importante fazer o momento de refletir coletivamente sobre as experiências individuais de aprendizagem.

## REGRAS DA IMPROVISAÇÃO TEATRAL

Os jogos de IT tem como premissas básicas: (a) o foco, que constitui aquilo que “gera a energia (o poder) necessária para jogar que é então canalizada e escoada através de uma dada estrutura (forma) do jogo para configurar o evento teatral”; (b)

a instrução, isto é, “o enunciado daquela palavra ou frase que mantém o jogador com o foco” e que emerge das próprias circunstâncias geradas pelo jogo; e (c) a avaliação, que, em lugar de mobilizar julgamentos do tipo acerto/erro, devem funcionar para o restabelecimento do foco e para verificar se o problema proposto foi resolvido (Spolin, 2010). Apesar das estruturas propostas para os jogos de IT, as ideias de experiência e espontaneidade são também caras e estimuladas, a fim de não engessar os participantes. Vale registrar, ainda que a espontaneidade pouco tem a ver com a ausência de preparação, mas como uma possibilidade de libertar o sujeito de quadros de referência estáticos (Johnstone, 1981).

Dentre as pedagogias da IT mobilizadas neste estudo, há uma espécie de pressuposto, algo contribui para a convergência dessas propostas: a necessidade da preparação, do exercício, do desenvolvimento técnico a partir da experiência, calcada na suposição de que é possível criar e recriar experiências que possam beneficiar a formação. Nessa direção, é possível sugerir um rol de atitudes cênicas (Denovaro, 2022) que, uma vez assumidas conscientemente, contribuirão para a construção de posturas fundamentais à IT. Essas regras estão inter-relacionadas, sendo entendidas como proposições que se suplementam, remetendo-se constantemente umas às outras, de modo a formar um todo coerente. Sendo elas:

1. **Começar positivo:** a ideia está lastreada na ideia de positividade, uma qualidade que advém do bom estado de espírito com o qual se deve começar a cena. A ideia-chave é a possibilidade de sustentar conscientemente, na interação teatral, um estado de alegria, ainda que em situações adversas.
2. **Fazer propostas, afirmações fortes:** essa regra diz respeito ao potencial da assertividade, como forma de expressão da atitude criadora. Ao fazer uma afirmação ou proposição, o ator se coloca como autor, como criador, como alguém que participa da criação cênica de modo ativo.
3. **Aceitar:** pela qualidade da parceria, a regra sugere uma postura dialógica, aberta às proposições, o que contribui amplamente para a aprendizagem do trabalho colaborativo. Em sua etimologia, o termo “aceitar” (do latim *accipere*) guarda a ideia de receber; e vem daí a sugestão de predispor-se ao outro com quem se interage, ou às situações postas na cena, de modo que uma proposição jamais seja negada, mas,

pela regra de “fazer propostas”, possa ser complementada ou mesmo modificada.

4. *Hiperaceitar*: trata-se aqui de valorizar o que foi criado, dando-lhe significado especial do ponto de vista cênico. Se um estudante 1 diz: “Eu trouxe o relógio de papai”, sugere-se ao outro, que com ele interage, hiperaceitar, dando relevo à informação, atribuindo a esse relógio uma importância dramática e valorizando sua presença com mais informações. Uma vez incorporado à dinâmica da cena, talvez ele se constitua no elemento-chave para uma situação que demande medir o tempo, por exemplo.
5. *Correr riscos*: na improvisação, os desafios que se colocam podem ser de ordens variadas. Essa regra propõe justamente a percepção consciente desse fato, assumindo-o com leveza, conforme a poética da prontidão cênica. Assim, associada à regra da “aceitação” e do “começar positivo”, a ideia de correr riscos se potencializa, promovendo uma elaboração acerca do medo de errar, fator de bloqueio da livre expressão criativa.
6. *Colocar a si e ao outro em dificuldade*: profundamente relacionada ao “correr riscos”, essa regra também considera os desafios que a improvisação impõe ao ator, com o acréscimo de que, neste caso, é ele o agente de tais situações, como alguém que convoca o outro a assumir seus próprios riscos. É ele quem propõe desafios, provocando o outro e colocando a cena em movimento.
7. *Não pensar à frente*: muitos indivíduos, ao iniciar as práticas temem entrar em cena porque desconhecem o todo ou por sentirem “que não têm nada de importante a dizer, ou ainda porque não imaginaram um conflito, nem estabeleceram para si um personagem, conforme prega a dramaturgia tradicional” (Achatkin, 2010, p.49). Contudo, essas são, justamente, situações em que o texto ainda não existe e que qualquer indagação só terá respostas por intermédio de sua ação durante a construção do instante: a cena. A regra do “não pensar na frente”, conjugada com ideia de “não se precipitar”, encontra eco em tais formulações e se constitui como um pressuposto importante para a interação consciente na improvisação.

8. *Se o tema é terror, começar doce*: a ideia-chave dessa regra está associada à “quebra de expectativas”, mais especificamente quanto a estilos preestabelecidos. O ato de criação aí se coloca como possibilidade de renovação estética, de modo a ampliar códigos culturais, ressignificando-os de modo consciente. Além disso, começar doce quando a doçura não é o padrão esperado demanda um repertório cultural que possibilite reengendrar aquilo que havia sido inicialmente proposto.
9. *Não se precipitar – deixar as coisas acontecerem*: essa regra dialoga com a “aceitação” e com a regra do “correr riscos”, consistindo propriamente em uma postura de interlocução. Em situações de interação, seja com o outro seja com o mundo, é fundamental não se precipitar, sob pena de se estar coagindo o outro ou o mundo. Trata-se de uma regra que colabora para o desenvolvimento de noções como tempo e espaço na interlocução cênica. Da mesma maneira, é bom descartar a primeira ideia que vem à mente e dar tempo para que o pensamento e a criatividade possam fluir. A ideia é se permitir a investigação de outras possibilidades de ação e de fala.
10. *Quanto mais palavras, menos sentimentos*: a regra sugere um repensar acerca do excesso de signo verbal (ou mais propriamente do papel primordial que a cultura ocidental atribui à linguagem verbal como forma de expressão humana por excelência). A ideia que se postula é a de um exercício que opere pelo treinamento do corpo como linguagem capaz de dar conta daquilo que se quer expressar, sem necessariamente passar pela palavra – algo como um aprendizado de formas de dizer com o corpo. Como a regra não pressupõe a eliminação da palavra, sugere-se ainda que, quando se falar, que se diga algo preciso, uma informação importante, uma afirmação forte.
11. *Poucas pessoas simultaneamente em cena*: na improvisação é muito difícil ordenar ideias, pensamentos criativos e movimentação espacial se a situação envolve muitas pessoas. Se o interesse é produzir histórias, apresentar conteúdos, é importante que os atores/personagens tenham momentos de intimidade para isso, que estejam a sós para uma conversa franca. Com duas pessoas, a cena tende a fluir bem. Com três pes-

soas, a dificuldade para sustentar uma lógica e uma história aumenta. A percepção dessa regra tem implicações na aplicação da regra a seguir.

12. *Entrar e sair com boas razões*: essa regra está alinhada à ideia de motivação. É uma estratégia da improvisação que ajuda na construção de histórias. Na vida cotidiana, quem sai o faz por algum motivo. Da mesma forma, em cena, as histórias são construídas pelas intenções dos personagens; justificar as entradas e saídas ajuda na construção de conteúdos e argumentos para o desenvolvimento da trama. A saída pode ser uma boa atitude quando há mais de duas pessoas em cena. Um dos personagens deve achar um motivo para sair e tentar relacionar esse motivo com a história que está sendo criada.
13. *Contar histórias – reencarnar o material já estabelecido*: ao abordar a visibilidade como qualidade para a prontidão cênica, chamou-se a atenção para o fato de que, na arte cênica, construir personagens é uma habilidade oriunda da experimentação, pela imaginação e pela observação de situações concretas da vida. Ampliando essa ideia, a regra do “contar histórias” supõe a reencarnação de tais situações, como um exercício que permita mapear os sentimentos e as emoções numa cartografia poético-somática particular, tentando torná-los visíveis através de imagens, evocações e representações.
14. *Eleger papéis definidos*: tal regra pode ser pensada na chave da exatidão, articulada à multiplicidade, pela possibilidade de tradução, e à visibilidade, por acionar a imaginação. Propõe-se trazer objetivos pessoais, intenções ou planos para a personagem, assim como estabelecer uma linha de tempo na vida dessa personagem, demarcando de onde ela veio, qual ocupação, o que ela pretende na vida em curto, médio e longo prazos. Embora essa abstração possa parecer supérflua, a regra supõe que são essas nuances que conferem profundidade às personagens, dando-lhes “alma”, fazendo-as desejar coisas, como acontece na vida cotidiana.
15. *Estabelecer relações*: a regra se fundamenta no caráter relacional que preside os processos de interação. Tal como ocorre na interação linguística, a geração de sentido na improvisação teatral depende particular-

mente da capacidade de se entender que alguém (ou alguma coisa, situação etc.) sempre se constitui em relação a outra pessoa (outra coisa ou outra situação). Nada é simplesmente senão pelas relações que se estabelecem por essa regra. É necessário enunciar de imediato, na cena, de que relação se trata, qual o vínculo entre essas personagens. Geralmente quanto mais próximas elas são, maiores são as chances de se estabelecer cumplicidade, de se promover o conhecimento mútuo, com menos apresentações e mais assunto. Perder o tempo precioso da cena com apresentações clichês, do tipo quem é você? Ou o que você faz?, por exemplo, costuma ter um efeito entediante.

16. *Ficar em um lugar só, referindo-se a ele logo no início*: aqui é necessário retomar a ideia de presença, entendida como o estar no aqui e agora da cena. A regra tem como pressuposto o fato de que a definição desse lugar permite que se crie um consenso acerca do espaço cênico, dos objetos ou de quaisquer situações potencialmente realizáveis nesse espaço, favorecendo a interação. Na improvisação, o palco está vazio. Tudo é criado pela imaginação do ator e definido no momento da criação. Quando bem executada essa mímica corporal, que define ações, objetos e espaços, a plateia entende e cristaliza aquela informação. É importante que todos os atores respeitem o que foi criado, o que demonstra coerência no elenco e aceitação à ideia do outro.
17. *Não transferir a história para fora*: aquilo que se propõe em uma cena faz sentido, isto é, encontra seu eixo de coerência dentro da própria cena. É dentro do que se propõe como arranjo cênico que se estabelecem as leis segundo as quais emerge esse acontecimento teatral. Uma vez que não há nada no palco na improvisação, tudo que é criado tem muito valor. Não faz sentido criar um espaço ou objeto e abdicar deles para, a seguir, criar outro espaço, outros objetos etc. Essa regra pressupõe que manter a história em apenas um lugar tem o efeito de aprofundamento no conteúdo.
18. *Ter intenções e papéis que “queiram algo”*: trata-se de uma ideia muito próxima à questão da motivação. A regra orienta a proposição de papéis que operem pelo desejo, pelo impulso que compele à ação. Alguém que



deseja, que quer algo é, potencialmente, alguém apto à transformação. Considerando-se que toda história é, no fundo a transformação da(s) personagem(s), a intenção funciona como motor da ação.

19. *Atuar o status*: o conceito de status nos faz lembrar que antes de tudo somos animais, e por isso costumamos estabelecer territórios como forma de abrigo, proteção, e, no limite, condição para a preservação da própria sobrevivência. Esses territórios constituem mais do que um lugar físico – são lugares sociais a partir dos quais interagimos tanto no palco como fora dele. São fios que conduzem os relacionamentos.
20. *Ir contra a expectativa*: a regra implica em potencializar a capacidade criadora e, estreitamente relacionada à regra do “começar doce” em um contexto adverso à doçura, orienta uma atitude de reconfiguração de paradigmas preestabelecidos. Quebrar a expectativa é, no fundo, propor algo novo, abrir a possibilidade de um acontecimento cênico criativo e desafiador para aqueles com quem se interage.
21. *Quebrar rotinas*: na mesma chave da “contraposição às expectativas”, a regra que propõe a quebra de rotinas tem como premissa a remodelação de hábitos para a instauração do novo, do estranhamento e, a partir daí mobilizar-se e mobilizar o outro em cena, conforme a qualidade da multiplicidade calviniana, por exemplo. De modo afinado ao que se propõe na educação somática, a ideia é promover a repadronização, o que permite explorar as potencialidades expressivas.
22. *Não esquecer o título*: um dos estímulos possíveis a serem utilizados para dar início às cenas, embora não seja o único. As experiências realizadas durante a pesquisa sugerem que o título funciona como elemento que ordena a criação da cena. Na interação com a plateia que sugere um título, é importante que esse título seja usado, citado, valorizando quem sugeriu e demonstrando que a história está mesmo sendo criada naquele momento, que é tudo improvisado.
23. *Finalizar as cenas*: a importância dessa regra repousa na lógica de se produzir algo inteiro e coerente. A finalização contribui para a construção de sentido em uma cena, de modo que concorre durante a formação, para o desenvolvimento da qualidade de consistência. A finalização con-

fere corpo narrativo à cena construída a partir da improvisação, oferecendo à plateia um todo coerente e consistente.

Em contraposição, é importante também atentar para aquilo que se deve evitar fazer na IT (Denovaro, 2022). Seguindo a lógica de conferir mais concretude ao que se produz em cena, apresenta-se, de modo objetivo, um conjunto de atitudes que podem inviabilizar a ação dramática. A ideia é dar visibilidade a tais práticas, de modo que se tornem claros os efeitos nocivos que certas posturas podem gerar em cena.

### ARMADILHAS DA IMPROVISIZAÇÃO TEATRAL

As armadilhas para se destruir uma história são posturas que prejudicam a prática da IT, pois destroem a narrativa. A ideia é que todas pessoas envolvidas nos jogos possam entender quais são atitudes cênicas que devem ser evitadas (Denovaro, 2022) para melhorar a prática da IT: *Ser negativo*: atuar com pessimismo, dando relevo aos problemas, negando as sugestões do outro, não acreditando no sucesso da cena. Dizemos sempre que na improvisação é proibido dizer “não”, é proibido negar. Essa regra vai de encontro à regra da aceitação, que sugere sempre ser positivo.

1. **Anular**: diz respeito a não valorizar o que foi criar, minimizar o que foi dito, esquecer informações importantes reveladas na cena durante a improvisação. Trata-se de um contraponto à regra da hiperaceitação.
2. **Bloquear**: na contramão de regras como “não se precipitar” e “aceitar”, o problema enunciado diz respeito a impedir o fluxo normal da trama, impor sempre a necessidade individual, supor que se tem a melhor ideia e querer conduzir forçosamente a história para um objetivo estritamente pessoal apenas
3. **Desviar**: fugir do assunto, desenvolver tramas paralelas à trama principal já criada. Evitar a lógica natural das coisas e o percurso fluido das tramas para criar subterfúgios que evitam o caminho orgânico.
4. **Querer ser “original”**: a armadilha diz respeito a atitudes como ter ideias absolutamente incoerentes e estapafúrdias; fazer conexões despropositadas ou articulações em excesso para justificar tais ideias, como pintar

um elefante de cor-de-rosa para colocar em um fusca. O teatro de improvisação não é o espaço para protagonistas, para grandes solos ou estrelismo. É um espaço do coletivo, da cooperação, pensado para todos brilharem. A originalidade é um desejo de brilhar solo, e isso enfraquece a cena.

5. *Fugir*: de modo semelhante ao “desviar”, é evitar, adiar a confissão, não dizer o que é preciso. Essa é uma atitude cênica que transtorna a ação, pois esgarça desnecessariamente a temporalidade dramática.
6. *Conflito imediato*: é o fracasso do desejo de estabelecer conflito na trama. Ocorre sobretudo quando se estabelecem tensões do tipo foi você? Não, foi você! Não fui eu, foi você!. O conflito imediato impede o avanço da cena, bloqueando seu fluxo, uma vez que não são deixados mediar por propósitos narrativos.
7. *Atividades concordadas (jogos, pagamentos, falar do que faz, etc.)*: dizer o que se está fazendo enquanto se faz algo é uma perigosa armadilha para a cena (e a mesma coisa se pode dizer do falar sobre o que se está fazendo). O perigo consiste principalmente na exposição de obviedades, o que embaraça a cena, tornando-a tediosa. Por exemplo, se alguém está mexendo uma panela diz “me passa a cebola” e o outro responde “tá aqui, já cortei!” ou “tem tomate? Vamos fazer o molho de quê?”, essas personagens não estão dizendo nada de interessante ou produtivo para a história. Pelo contrário, se enquanto se mexe a panela se diz algo como “esta receita é especialmente pra você, mamãe, pra comemorar seu restabelecimento”, por exemplo, o que se introduz aí é a relação entre as personagens, uma trama a se desenvolver (uma mãe se restabelecendo).
8. *Esconder*: a palavra “teatro” vem do grego *teastai* e sua carga semântica aponta para aquilo que é feito para se ver, o que se coloca diante dos olhos. Esconder é contra o princípio maior do teatro: revelar. Além disso, se não se tem nada dado no teatro de improvisação, tudo o que for criado deve ser visível para todos, para que todos saibam do que se trata. Trata-se de uma armadilha que pode ser evitada pelo conceito de fiscalização spoliniano. Não esconder significa também ter clareza quanto ao que se cria, como se cria, quando se cria.

9. **Tagarelar:** é o oposto da regra de “falar pouco, poucas palavras”. Quanto mais se fala maior é a chance de se perder. Falar muito cria ou dá margem ao excesso de informações e isso dificulta a manutenção da coerência em cena.
10. **Gagging (“zoar”, fazer troça):** essa é uma armadilha para a qual se deve constantemente chamar a atenção - não vale provocar qualquer tipo de humilhação do outro. Usar do artifício de querer provocar riso com o rebaixamento alheio ou com palhaçadas e piadas prontas é o posto do que se propõe no teatro de improvisação - que é um lugar de aceitação em todos os níveis. Há toda uma tradição de pensamento e práticas em teatro, de Aristóteles aos contemporâneos, que demonstra isto: o que emociona e conquista adesão e empatia da plateia é um desfecho justo, crível, honesto para uma história, mesmo que seja uma tragédia ou drama.

Em suma, para se improvisar bem precisa-se de dar atenção, deixar fluir e usar tudo, todos os recursos disponíveis (Poynton, 2013). A prática da IT exige um estado de presença singular, que une a necessidade racional de corresponder e dar sentido à história, e o lado intuitivo de viver e sentir o que está acontecendo. A soma destas percepções é o que gera o estado criativo que buscamos na prática educacional da IT. O teatro é espaço de experimentação

O entendimento da presença na IT também é fundamental. A presença aqui diz respeito também ao que se apresenta, quem está presente. Isso significa a plataforma da história: onde, quem e o que. Onde se passa a história; quem está envolvido e o que está fazendo, qual o objetivo, de que se trata a história. Na linguagem da IT, a presença significa estar no aqui e agora, atento a tudo que é dito e feito pelas pessoas que estão envolvidas na ação, para garantir a coerência mínima ao que está sendo apresentado. Definir e perceber o local onde se realiza a ação garante, de imediato, a criação de um acordo comum em relação ao espaço, os objetos, clima, localização geográfica, etc., para que se crie um consenso em torno das situações que podem ser desenvolvidas naquele ambiente. Saber quem é define também o que se quer, qual a intenção dessa pessoa na cena.

A qualidade da positividade corresponde, na IT, à ideia de começar a cena com personagens em estado de espírito presente, independentemente do local

onde a história se desenvolva. Por exemplo, caso o personagem seja um prisioneiro, o ator deve apresentar algum motivo para estar energizado. Outra característica da improvisação é a afirmação. Corresponde objetivamente contar a história, revelar para o público quem é e do que se trata. Afirmação trata também de reforçar suas atitudes, dizer quem é e para o que veio. Afirmar aspectos fortes ressalta as suas próprias qualidades e as das outras pessoas na contracena.

A parceria é a companhia e apoio do outro, do colega de trabalho, de alguém da família ou de qualquer pessoa com quem se troque algumas palavras e se forme um diálogo. Quando jogamos com parceria a cena cresce. A parceria se revela no entendimento sutil do que se passa, na construção coletiva de uma história. Para isso, é importantíssimo aceitar a criação realizada pelo outro.

Na IT aprendemos a servir as pessoas parceiras de cena. Criar as possibilidades para que o outro se sinta estimulado a jogar da mesma maneira. Quando começamos a jogar assim na improvisação, o trabalho cresce nos resultados, levando-nos a crescer como profissionais e como pessoas. Aprender a partilha é uma necessidade humana.

No escopo da IT, a aceitação consiste em sempre dizer sim, em toda e qualquer situação. Tudo o que é dito, pelas pessoas em a cena, passa a ter existência. Cabe aos envolvidos atuarem diante destes fatos. Aceitação é também saber reconhecer aquilo que já está posto e que não pode ser alterado.

Os princípios da IT podem renovar e melhorar a educação em gestão, especialmente na criação de ambientes e condições educacionais para desenvolver a criatividade com ferramentas já consolidadas no campo do teatro. Por essas razões elegemos a prática de IT como forma privilegiada de ensinar e aprender sobre a CO. Por já haver conhecimentos teórico-conceituais sobre a IT, buscamos canalizar os mesmos em prol do desenvolvimento da CO, por meio de projetos criativos.

## JOGOS DE AQUECIMENTO

Os jogos de aquecimentos são aqueles que devem ser utilizados no início da prática de IT, independentemente de que seja a primeira vez que os estudantes vão se deparar com a IT ou que com ela já estejam familiarizados.

Esse tipo de jogo objetiva o aquecimento corporal, o desbloqueio da rigidez inicial e a integração inicial entre os participantes.

## Hop

**Objetivo organizacional:** promover e aumentar a sinergia entre os integrantes de determinado grupo, por meio do envolvimento coletivo em torno de um objetivo em comum.

**Objetivo geral:** Exercitar a atenção, prontidão e atitude física e corporal.

**Tempo previsto:** 5 min

**Como executar:**

- Solicitar que os participantes se coloquem em círculo, de forma a terem algum espaço entre eles, de forma confortável.
- Demonstrar gesto 'hop', por meio da fala e expressão corporal, que consiste na fala 'hop' e na transmissão imediata de um gesto com as mãos (uma palma) de um participante para o outro (Figura 1).
- Quem receber o hop deverá imediatamente passar para o colega ao lado, e assim sucessivamente, formando uma corrente.
- Orientar para que o sentido seja horário.
- Mudar o sentido depois do grupo ter se familiarizado com o movimento: pode ir em sentido anti-horário e depois de forma aleatória, cada participante escolhendo para quem transmite o hope.
- Demonstrar de maneira clara (verbal e corporalmente) para quem se está transmitindo o gesto.

**Figura 1.** Ilustração da dinâmica do HOP.



**Fonte:** Registrado pelos autores (2024).

**Desafios:** O participante que de fato recebeu o hop não reconhecer a quem se destinou o gesto. Testar a capacidade de atenção plena ao devolver o Hop para quem transmitiu inicialmente, mudando o sentido, ou passar em direções aleatórias do grupo.

### **Substantivos**

**Objetivo organizacional:** Estimular a criatividade e a comunicação verbal.

**Objetivo geral:** exercitar a velocidade de raciocínio com a associação de diferentes conteúdos, formar associações e conexões com temas distintos e inesperados.

**Tempo previsto:** 15 minutos

#### **Como executar:**

- Os participantes são convidados a se disporem em formato de meia lua.
- Inicialmente, o ritmo de tempo é marcado com o estalar dos dedos e movimento dos braços de todos os integrantes, marcando um ritmo constante. No início de modo mais lento, aumentando o ritmo progressivamente, para aumentar a dificuldade.
- O jogador que for iniciar precisa fazer uma associação de substantivos com a palavra dita anteriormente pela pessoa ao seu lado. Na frente do grupo está o condutor da prática. O substantivo deve ser dito para o condutor, olhando diretamente nos olhos e com a convicção de estar dizendo a escolha mais apropriada possível.
- Começa o jogo com o condutor dizendo um substantivo, entre um estalar e outro dos dedos, a primeira pessoa tem que dizer outro substantivo associado e, neste intervalo de tempo determinado pelo estalar dos dedos, a próxima pessoa diz outros substantivos e assim sucessivamente.
- As regras são; não poder repetir palavras ditas anteriormente, não serem aceitos verbos, advérbios, adjetivos, conjunções, pronomes e nomes próprios, apenas substantivos. Aquele que errar a primeira vez recebe uma advertência, na segunda vez sai da fila, com a dinâmica anterior continuando com o próximo participante em seguida.

**Desafios:** lidar com a ansiedade em não tentar antecipar as respostas, frustração, inibição, associação com conteúdos inusitados, manter-se confiante.

## **Peteca**

**Objetivo organizacional:** Promover a integração e motivação dos membros de determinada equipe em torno de um objetivo comum.

**Objetivo geral:** Aquecer o corpo com o movimento, traçar um objetivo comum ao grupo

**Tempo previsto:** 15 min

### **Como executar:**

- Com os participantes dispostos em círculo, um dos integrantes arremessa a peteca, com qualquer parte do corpo, começando pelas mãos.
- Ao impulsioná-la de baixo para cima e jogar para o alto, os demais membros da equipe terão por meta não deixá-la cair no chão, postando-se de forma que pretenda antecipar o movimento de queda e recepcionando a peteca ao cair, impulsionando-a novamente ao próximo participante, num movimento sinérgico e ininterrupto.
- É realizada a contagem em voz alta por todos do grupo a cada vez que a peteca é impulsionada, ou seja, a cada vez que alguém a devolveu ao ciclo.
- Depois de um tempo de aquecimento, se estabelece um objetivo viável para o número de batidas que o grupo consegue alcançar sem deixá-la cair.

**Desafios:** Controle da ansiedade em bater na peteca antes do tempo de queda e frustração ao deixar a peteca cair no chão.

## **JOGOS DE FAMILIARIZAÇÃO**

Os jogos de familiarização permitem uma aproximação gradual dos estudantes à linguagem da IT, que é muito corporal e narrativa. São jogos que proporcionam melhor integração e confiança entre os participantes. Cabe aos educadores decidir quantos jogos de aquecimento serão necessários antes de iniciar os jogos de familiarização. Em geral, não é indicado refletir com o grupo o que ocorre logo após cada jogo, pois a reflexão excessiva pode dificultar que as pessoas entrem no modo em que o corpo também tem sua participação importante no processo de criação (Barbosa & Davel, 2022; Davel & Barbosa, 2024).



## **Roda Embaralhada**

**Objetivo organizacional:** fomentar a flexibilidade e cooperação interpessoal

**Objetivo geral:** criar intimidade e contato físico com a equipe

**Tempo previsto:** 5 min

### **Como executar:**

- Formar uma roda com a equipe de mãos dadas.
- A regra é: não pode soltar a mão!
- Começar a embaralhar a roda, passando por debaixo dos braços dos colegas, preenchendo cada espaço vazio até ninguém mais conseguir se mexer (Figura 2).
- Quando todos estiverem presos pelo embarço, levantar pontos para reflexão. Se alguém entrasse aqui na sala agora e visse esse grupo assim, poderia pensar que existe alguma ordem nisso? Parece caótico, mas tem uma ordem aqui? Quando um grupo que cria um problema, este mesmo grupo tem a possibilidade de solucionar este problema. Pedir para voltar a roda sem soltar as mãos.

**Figura 2.** Ilustração da dinâmica da roda embaralhada.



**Fonte:** registrado pelos autores (2024).

**Desafios:** Começar com todos bem próximos e as mãos embaralhadas no meio da roda. Cada mão esquerda deve segurar uma mão direita. Quando todos estiverem com as mãos dadas, tentar formar uma roda sem soltar as mãos. As vezes se consegue formar a roda outras não. Algumas vezes formam-se duas ou mais rodas. É interessante observar os resultados e o empenho de todos na resolução do conflito.

### **Pêndulo**

**Objetivo organizacional:** estimular a confiança, capacidade de entrega e desinibição corporal.

**Objetivo geral:** Sensibilização e confiança entre o grupo

**Tempo previsto:** 15 min

#### **Como executar:**

- A partir de um pequeno círculo com o grupo, com todos os integrantes bem próximos uns dos outros.
- Uma pessoa é convidada a ser o pêndulo. Ela então vai ao centro, cruza os braços na linha do busto e fecha os olhos. A pessoa do centro deve permanecer com o corpo reto, não podendo dobrar o corpo na linha da cintura.
- Lentamente esta pessoa se deixar cair como um pêndulo para um dos lados da roda. As pessoas que estão no círculo devem colocar um pé de base atrás e as mãos espalmadas na frente para recolocar a pessoa que está no centro novamente no seu eixo (Figura 3).
- A pessoa que faz o pêndulo deve se deixar cair para outro lado e permanecer neste jogo de perda de equilíbrio e ser suportada pelos colegas no grupo e colocada no eixo novamente.
- Orientações para segurança é pedir que sempre duas pessoas segurem quem desequilibra. Não empurrar, mas simplesmente recolocar a pessoa/pêndulo em pé.

**Desafios:** Confiança mediante o risco iminente de desequilibrar-se e cair, sem o suporte físico dos demais. Girar com a pessoa/pêndulo fora do eixo.

**Figura 3.** Ilustração da dinâmica do pêndulo.



**Fonte:** registrado pelos autores (2024).

## JOGOS DE CONSOLIDAÇÃO

Os jogos de consolidação permitem intensificar a capacidade de IT, pois exigem mais envolvimento e criatividade dos jogadores. São jogos com um grau mais elevado de complexidade que devem ser propostos quando os estudantes já jogaram muitas vezes, em diferentes aulas, os jogos de familiarização e já sentem um certo grau de confiança intergrupal.

### *História Colcha de Retalhos*

**Objetivo organizacional:** desenvolver o senso de cooperação e coletividade em torno de um objetivo comum.

**Objetivo geral:** Criar de forma coletiva e colaborativa

**Tempo previsto:** 15 min

**Como executar:**

- Dispostos em círculo, cada um constrói apenas uma frase de uma história. A história precisa ter início meio e fim.

- Existem duas versões deste jogo. Na primeira, em apenas uma rodada a história deve ser concluída. Na segunda versão tem três rodadas de frases.
- A primeira rodada a história começa numa crescente positiva até completar a roda.
- Na segunda rodada acontece algo negativo na história que vai piorando até o final da roda.
- Na terceira rodada, a história vira novamente e começam a acontecer coisas positivas até o final superpositivo.
- São três rodadas em que cada pessoa coloca uma frase por vez, a primeira rodada é positiva, a segunda negativa e a terceira positiva novamente.

**Desafios:** Dar um título de uma história inexistente e instigante para a história que será criada. Pode-se sugerir personagens, estilos e/ou temas para a história.

### ***História após o caos***

**Objetivo organizacional:** estimular o fluxo criativo e a capacidade de organização das ideias.

**Objetivo geral:** Criar a partir de elementos fornecidos aleatoriamente

**Tempo previsto:** 15-30 min

#### **Como executar:**

- Em duplas, uma pessoa fala pra outra, verbosamente (rapidamente e sem parar), durante 1 minuto, palavras aleatórias, que ocorrerem espontaneamente.
- A seguir, a outra pessoa tem que contar uma história utilizando o máximo possível das palavras ditas anteriormente.
- Ao final, abre-se um círculo e a primeira pessoa conta para o grupo a história que o colega criou. Pode-se inverter as pessoas para que se alternem as experiências.

**Desafio:** Trazer temas específicos na escolha das palavras aleatórias.

### ***Guerra de Status***

**Objetivo organizacional:** trabalhar a criatividade, liderança e relações de poder

**Objetivo geral:** Criar a partir da lógica das relações de poder/status alto e baixo.

**Tempo previsto:** 15 min.

**Como executar:**

- Os participantes serão convidados a formar duplas, uma de cada vez.
- Solicitamos então que iniciem um diálogo em que cada frase deve fazer aumentar o status do outro em relação ao seu, ou abaixar o seu em relação ao do outro.
- Por exemplo, a pessoa diz: “Estou aqui a vosso dispor, Majestade”. Ao que o interlocutor pode responder: “Te chamei porque preciso de seu conselho, eu não sei como agir nesse momento”. As respostas têm que dizer algo que faça sentido na história e que force este lugar de status alto para o outro, ou baixo para si.
- No caso do status baixo, se poderia dizer: mas eu sou um ignorante, como posso dizer algo que possa contribuir? Ou dizer: O Senhor tem se mostrado um excelente Rei e não precisa dos conselhos de um mendigo como eu.

**Desafios:** Podemos inverter a guerra e pedir para que as frases passem a valorizar a si mesmo e baixar o status do outro. Na verdade, este modelo é mais fácil e mais comum no dia a dia. No entanto valorizar a si mesmo e menosprezar o outro pode levar a sentimentos desagradáveis como raiva e rancor. O modelo da guerra de status baixo, frases que nos diminuam e valorizem o outro tende a gerar sentimentos de empatia, solidariedade e compaixão.

## Discussão e implicações

A criatividade é altamente valorizada em todos os aspectos da vida e das organizações. Nas organizações, seu valor se reflete na prática, seja aplicada à liderança criativa, à inovação organizacional e a capacidade de formular novas soluções para problemas e emergentes (Amabile, 2017; Coldevin et al., 2019; Muzzio, 2019). Ou seja, a CO interessa como capacidade prática pois profissionais criativos são almeçados em todos os setores de atividade. Em relação à formação desses pro-

fissionais para o campo da administração, a questão e preocupação pedagógica é de como é possível desenvolvê-la como habilidade ou competência que tenha ação prática. Ou seja, como desenvolver a criatividade como prática no ensino e aprendizagem em administração?

Este estudo explora como a prática teatral (IT), a partir da perspectiva da prática, pode renovar a educação voltada para a CO. Os resultados da pesquisa foram um conjunto de propostas práticas para educadores em administração poderem aplicar a IT em sala de aula: princípios (regras e armadilhas) e jogos (estruturados em tipos: aquecimento, familiarização e consolidação) de IT. Foram também compartilhadas orientações sobre como realizar a aplicação.

Os resultados desta pesquisa representam uma contribuição, principalmente, para educadores, pois oferecem práticas pedagógicas inéditas (jogos de IT) que são adaptados ao campo da administração. Pesquisas que forneçam jogos de improvisação existem, mas são geralmente feitas para atores. Quando são realizadas para não-atores, não se preocupam com questões específicas do campo da administração. Então, esta é uma das primeiras pesquisas que sistematizam jogos de IT para o campo de EAA.

A contribuição dos resultados também alcançam a pesquisa em EAA. O teatro tem sido pesquisado como via fecunda de aprendizagem (Coopey, 1998; Yanow, 2001) e a improvisação se destaca nessa via como poderosa aliada do EAA (Davel & Barbosa, 2024; Barbosa & Davel, 2022, 2021; Barbosa, Davel & Cunha, 2022; Robson, Pitt & Berthon, 2015). Todavia, a IT só foi pesquisada em relação a improvisação organizacional. Nenhuma pesquisa tinha, até o momento, focado a relevância da IT para o desenvolvimento da CO. Pesquisas futuras poderão aprofundar essa conexão entre IT, CO e EAA, revelando outras dimensões teóricas e outras práticas pedagógicas.

Quanto mais as pesquisas futuras promoverem essa conexão, mais o EAA e os profissionais da administração tenderão a se beneficiar, pois a IT contribui fortemente no desenvolvimento capacidades essenciais. Por exemplo, ele ajuda em manter o processo criativo aberto, na liderança distribuída ou coletiva, na renúncia de qualquer soberania individual sobre a criação, na coragem e generosidade para contribuir nas dinâmicas coletivas e na aceitação imediata do que

é colocado pelo outro durante o processo criativo (Boal, 2014; Johnstone, 2012; Spolin, 2007).

Porém, estamos cientes de que uma das principais barreiras à utilização de um recurso interdisciplinar advindo do campo do teatro é o de que os educadores no campo do EAA não têm acesso fácil ao mundo do teatro, por não provirem, necessariamente, do mundo das artes. Trata-se de uma disrupção à abordagem tradicional na administração, em que o ensino é considerado, fundamentalmente uma atividade cognitiva, externa ao estudante e dependente do professor, com a transmissão linear do conhecimento (Anderson, 2002; Chim-Miki, Campos & Melo, 2019; Schmitz et al., 2015). Esse trabalho favorece essa aproximação e fortalece a necessidade de pedagogias ativas e experienciais quando viabiliza o uso da IT no EAA. Um estado que é essencial para a IT é o estado de presença. Sem a aprendizagem prática deste estado, estudantes não conseguem improvisar nem criar. Então, a presença – qualidade destacada como essencial para os profissionais em administração (Kahn, 1992; Senge et al., 2008) – também é praticada e desenvolvida ao lado da prática da IT.

Os resultados teóricos (tipos, caracterizações, categorizações de princípios, etc.) e práticos (jogos) desenvolvidos nesta pesquisa indicam que o EAA voltado para a criatividade se destaca pelo seu caráter experiencial. A IT convida a aprendizagem cognitiva mas também corporal, afetiva, relacional. Durante a prática dos jogos, seja narrando, sentindo, compartilhando e brincando na sala de aula, os estudantes são instigados a praticar, refletir e vivenciar a aprendizagem de forma fluida e coletiva. Pesquisadores e educadores são convidados a revisar, repensar e expandir as práticas pedagógicas, desenvolvendo outros jogos e explorando potenciais pedagógicos da IT para o EAA.

Em direção complementar, pesquisas futuras poderão se debruçar sobre a produção de informações quantitativas e evidências mais específicas sobre os impactos gerenciais e as competências específicas que essas pedagogias teatrais podem gerar no campo da EAA. A geração de outras evidências empíricas mais detalhadas sobre os resultados da aplicação desta pedagogia pode ser muito válida para consolidar e abrir novos caminhos educacionais para o uso da IT no campo da administração.

## Conclusões

A criatividade é um precursor da inovação nas organizações, com impacto significativo nas economias e sociedades contemporâneas. Contudo, ainda carecemos de um conhecimento integrado e atualizado sobre a produção acadêmica sobre criatividade, devido à dispersão das abordagens existentes a falta de uma sistematização de como aplicá-la na prática educacional em sala de aula. Esse artigo adotou uma abordagem mais prática e buscou sistematizar práticas pedagógicas provenientes da IT para alimentar o ensino da CO como prática. O foco foi desenvolver conhecimentos aplicados para que os profissionais e docentes possam usar em seus ambientes de aprendizagem e ensino. Amplia-se, assim, a compreensão do conceito da CO enquanto prática e propomos um caminho pedagógico e interdisciplinar para renovar e alimentar pesquisas futuras.

## Referências

- Abdullah, N. L., Hanafiah, M. H., & Hashim, N. A. (2013). Developing Creative Teaching Module: Business Simulation in Teaching Strategic Management. *International Education Studies*, 6(6), 95-107.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context*. Boulder: Westview Press Inc.
- Anderson, D. R. (2002). Creative teachers: Risk, responsibility, and love. *Journal of Education*, 183(1), 33-48.
- Araújo, G. F., & Davel, E. (2018). Educação empreendedora, experiência e John Dewey. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 12(4), 1-16. DOI: 10.12712/rpca.v12i4.1329.
- Barbosa, F. P. M., & Davel, E. P. B. (2021). Improvisação organizacional: desafios e perspectivas para o ensino-aprendizagem em administração. *Cadernos EBAPE.BR*, 19(4), 1016-1030.
- Barbosa, F. P. M., & Davel, E. P. B. (2022). Teaching and learning of organizational improvisation: The value of theater in management learning. *Revista de Administração da Mackenzie*, 23(4), 1-29.
- Barbosa, F. P. M., Davel, E. P. B., & Cunha, M. P. (2022). Embodying improvisational education for managers: learning from theater. *Culture and Organization*, 28(3-4), 296-312. doi:10.1080/14759551.2021.2010199
- Boal, A. (2014). *Teatro do Oprimido: e outras poéticas políticas*. Editora Cosac Naify
- Chim-Miki, A. F., Campos, D. B., & de Melo, L. S. A. (2019). Definindo Espaços de Educação Criativa no Ensino Superior de Administração através de Mecanismos de Cocriação de Valor. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 1-22.
- Choi, D., Glăveanu, V. P., & Kaufman, J. C. (2020). Creativity models in contemporary psychology. In M. A. Runco & S. Pritzker (Eds.), *Encyclopedia of creativity* (3rd ed.). New York, USA: Elsevier.



- Coldevin, G. H.; Carlsen, A., Clegg, S.; Pitsis, T. S., & Antonacopoulou, E. P. (2019). Organizational creativity as idea work: Intertextual placing and legitimating imaginings in media development and oil exploration. *Human Relations*, 72(8), 1369-1397.
- Coopey, J. (1998). Learning to trust and trusting to learn: a role for radical theater. *Management Learning*, 29(3), 365-382.
- Csikszentmihalyi, M. (2015). *The systems model of creativity: The collected works of Mihaly Csikszentmihalyi*. Springer.
- Davel, E. P. B., & Barbosa, F. P. M. (2024). Theatrical improvisation for organizational improvisation education. In M. P. Cunha, D. Vera, A. C. M. Abrantes, & A. S. Miner (Eds.), *The Routledge Companion to Improvisation in Organizations* (pp. 341-354). London: Routledge.
- Davel, E., Vergara, S. C., & Ghadiri, P. D. (Eds.). (2007). *Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem*. São Paulo: Editora Atlas.
- Denovaro, D. B. (2011). *Diálogos somáticos do movimento: o Método Pilates para a prontidão cênica*. 2011. (Tese) Doutorado em Artes Cênicas – Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, BA.
- Denovaro, D. B. (2022). *ImproVida: práticas e reflexões para o teatro de improvisação*. Salvador: EDUFBA.
- Dourado, P. C. & Davel, E. P. B. (2022). Creativity as practice: perspectives and challenges for research on management. *Revista de Administração de Empresas*, 62(3), 1-20. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020220310>.
- Edmonson, A. C. (2012). Teamwork on the fly: How to master then new art of teaming. *Harvard Business Review*, (90), 72-80.
- Florida, R. (2012). *The Rise of the Creative Class - Revisited*. New York, NY: Basic Books.
- Gagliardi, P., & Czarniawska, B. (2006). Management education and humanities. Edward Elgar Publishing.
- Glăveanu, V. P. (2014). Distributed Creativity: Thinking Outside the Box of the Creative Individual. London: Springer.
- Glăveanu, V. P. (2010). Creativity as cultural participation. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 41(1), 48-67.
- Gray, D., Brown, S., & Macanufo, J. (2010). *Gamestorming: A playbook for innovators, rulebreakers, and changemakers*. Sebastopol: O'Reilly Media, Inc.
- Joas, H. (1996). *The creativity of action*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), 321-349.
- Kaufman, J. C., & Glăveanu, V. P. (2019). A review of creativity theories: What questions are we trying to answer? In J. C. Kaufman & R. J. Sternberg (Eds.), *The Cambridge handbook of creativity* (2nd ed., pp. 27-43). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781316979839.004>
- Mainemelis, C., Epitropaki, O., & Kark, R. (2019). *Creative leadership: Contexts and prospects*. London, UK: Routledge.
- Muzzio, H. (2019). Trilhas, textos e contextos da liderança criativa. *Revista de Administração de Empresas*, 59(4), 308-309.
- Nicolini, D. (2012). *Practice theory, work, and organization: An introduction*. Oxford: United Kingdom Oxford University Press.
- Ponti, F., & Ferràs, D. C. E. (2006). Siete estrategias de creatividad. *Capital Humano*, 199, 80-96.

- Poynton, R. (2013). *Do Improvise: Less Push, More Pause, Better Results, a New Approach to Work (and Life)*. New York: Do Book Company
- Preto, F., Filardi, F., & de Preto, C. (2010). Jogos de empresas: uma estratégia de motivação no processo de ensino e aprendizagem na teoria das organizações. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 3(1), 191-218.
- Raelin, J. A. (2009). The practice turn-away: Forty years of spoon-feeding in management education. *Management Learning*, 40(4), 401-410.
- Robson, K., Pitt, L., & Berthon, P. R. (2015). "Yes, and . . .": What improv theater can teach service firms. *Business Horizons*, 58, 357-362.
- Sawyer, R. K. (2017). Creativity research and cultural context: Past, present, and future. *The Journal of Creative Behavior*, 51(4), 352-354.
- Schmitz, L. C., Alperstedt, G. D., Van Bellen, H. M., & Schmitz, J. L. (2015). Limitações e dificuldades na utilização da abordagem experiencial no ensino de gerenciamento de projetos em um curso de graduação em administração. *Administração: ensino e pesquisa*, 16(3), 537-569.
- Schonfeld, E. (2011, December 14). *The rise of the 'creative' class*. Retrieved from <http://techcrunch.com/2011/12/14/creative-class/>.
- Senge, P., Scharmer, C. O., Jaworski, J., & Flowers, B. S. (2008). *Presence: human purpose and the field of the future*. Cambridge: Currency.
- Strati, A. (2008). Aesthetics in the study of organizational life. *The SAGE handbook of new approaches in management and organization*. London. pp. 229-38.
- Taha, V. A., Tej, J., & Sirkova, M. (2016). Creativity in management education and techniques stimulating creativity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 197, 1918-1925.
- Takahashi, R. T., & Peres, H. H. C. (2000). Os jogos como estratégia criativa para o ensino de administração em enfermagem. *Revista Paulista de Enfermagem*, 19(1), 19-23.
- Yanow, D. (2001). Learning in and from Improvising: Lessons from Theater for Organizational Learning. *Reflections*, 2(4), 58-65.