



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – UFRJ
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS - CCJE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACC

PEDRO HENRIQUE CAMPOS DE BRAGANÇA

**TEATRO DE IMPROVISO: UM INSTRUMENTO PEDAGÓGICO DE
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS NA FORMAÇÃO
DE ADMINISTRADORES**

Rio de Janeiro - RJ

2021

PEDRO HENRIQUE CAMPOS DE BRAGANÇA

**TEATRO DE IMPROVISO: UM INSTRUMENTO PEDAGÓGICO DE
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS NA FORMAÇÃO
DE ADMINISTRADORES**

Monografia apresentada à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. **José Luis Felício Carvalho**

Rio de Janeiro - RJ

2021

PEDRO HENRIQUE CAMPOS DE BRAGANÇA

**TEATRO DE IMPROVISO: UM INSTRUMENTO PEDAGÓGICO DE
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS NA FORMAÇÃO
DE ADMINISTRADORES**

Monografia apresentada à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração aprovada pela seguinte banca examinadora:

Aprovada em: _____

José Luis Felício Carvalho, Dr., Departamento de Administração - UFRJ

Maria de Fátima Bruno de Faria, Dra., Departamento de Administração - UFRJ

Rio de Janeiro - RJ

2021

AGRADECIMENTOS

O primeiro agradecimento se endereça ao meu orientador, amigo e conselheiro, Zeca Carvalho, que não orientou apenas meu trabalho, mas minha vida, minhas dúvidas e meus anseios. Zeca se tornou alguém que admiro muito e em quem me espelho bastante. Toda e qualquer palavra dita nessa página não será o suficiente para agradecê-lo como eu deveria.

Gostaria de agradecer também aos meus amigos Danilo Howat, Ana Beatriz Duarte, Milleni Freitas, Louise Cyrillo, Luan Ribeiro, Isadora Marchioni e Natalia Miranda. A vida se torna muito mais divertida quando convivo com pessoas que entendem os meus risos e minhas piadas.

Agradeço à UFRJ e aos amigos da FACC, principalmente à Luiza Tarsitano e Hugo Renato, que acompanharam minha trajetória na faculdade e estiveram ao meu lado nos momentos bons e ruins.

Agradeço imensamente à minha namorada Lays Corrêa, por todo o companheirismo, diálogo, afago e por estar ao meu lado nos últimos meses acompanhando bem de perto as minhas conquistas e dificuldades. Agradeço à minha família que esteve ao meu lado, principalmente à minha mãe, que sempre me apoiou nas minhas decisões.

Um agradecimento enorme às universidades públicas e ao espaço comunitário que elas disseminam. Nesse contexto, pude me formar enquanto cidadão e conviver com a política diária, que se encontra em todo e qualquer espaço na sociedade. Obrigado à União Nacional dos Estudantes, que sempre estiveram na vanguarda pela defesa dos estudantes, dos professores e da educação pública. Obrigado ao coletivo estudantil Kizomba, que me proporcionou lutas incríveis com companheiros e companheiras por quem tenho muito apreço e admiração.

Por último, um agradecimento enorme à professora Maria de Fátima Bruno de Faria, por quem tenho um imenso respeito e carinho. Uma mulher forte, pertinente, que sempre lutou pela produção científica do nosso país e pela autonomia das universidades públicas. Obrigado por ser essa pessoa incrível, ética e disposta. Você deixará seu legado não só no curso de administração, mas em toda a UFRJ.

SUMÁRIO

1. O PROBLEMA.....	5
1.1. INTRODUÇÃO.....	5
1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA.....	7
1.2.1. OBJETIVO GERAL.....	7
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.3. RELEVÂNCIA.....	7
1.4. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	9
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1. COMPETÊNCIAS EM CONTEXTO DE ENSINO-EDUCAÇÃO.....	10
2.1.1. NOÇÃO DE COMPETÊNCIA.....	10
2.1.2. COMPETÊNCIAS NA FORMAÇÃO EDUCACIONAL.....	12
2.2. O TEATRO DE IMPROVISO E SUA PRÁTICA.....	16
2.3. CONTRIBUIÇÃO PEDAGÓGICA DO TEATRO DE IMPROVISO NAS COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS.....	21
3. METODOLOGIA.....	28
3.1. TIPO DE PESQUISA.....	28
3.2. SELEÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA.....	28
3.3. PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	29
3.4. LIMITAÇÃO DO MÉTODO.....	31
4. REPRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	32
4.1. PEDAGOGIA NÃO TRADICIONAL.....	32
4.2. TRABALHO EM EQUIPE.....	35
4.3. INTERPESSOALIDADE.....	37
4.4. REPONSIVIDADE.....	40
4.5. COMUNICAÇÃO.....	43
4.6. CONFIANÇA.....	45
4.7. PEDAGOGIA NÃO TRADICIONAL.....	46
5. CONSIDERAÇÕES CONCLUSIVAS.....	49
REFERÊNCIAS.....	52
ANEXO 1.....	56
ANEXO 2.....	57

1. O PROBLEMA

1.1. INTRODUÇÃO

Perante a uma vida moderna e paulatinamente mais complexa, os processos de formação humana – inclusive a educação geral e profissional – devem se atentar aos novos desafios que sujeitos e grupos sociais precisam enfrentar (BURNIER, 2001). Nesse contexto, o debate sobre competências tem sido cada vez mais acirrado (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000; BAHRY; TOLFO, 2005) e abordado em contextos pedagógicos e profissionais. As habilidades de caráter interpessoal – representativas da comunicação, do trabalho em equipe, da escuta ativa e de diversas outras ações – são fundamentais para a formação educacional e construção profissional de vida de administradores e diversas outras áreas. Perrenoud (1999) apresenta a importância das competências em contextos de mudanças e demandas sociais, apontando a complexidade que precisamos enfrentar na formação contínua das pessoas. O nível educacional exigido é cada vez mais alto devido à nossa exposição a um número maior de relações interpessoais complexas (BURNIER, 2001), além do contato com informações diversas, que se intensifica progressivamente.

Sob a lógica do ensino por competência que será explorado nesse trabalho, Dias (2010) salienta que a pedagogia deve ser voltada para a preparação do aluno para a vida, tornando-os sujeitos autônomos, capazes de encarar mudanças, abraçar situações inusitadas a partir de ações adaptativas e de funcionar de forma ativa como cidadão. Já a pesquisa de Curran (2018), voltada para a formação profissional, apresenta um grande envolvimento do uso da comunicação interpessoal e de habilidades de escuta em ambientes profissionais. Parker (1990), ao ressaltar sobre as causas de uma equipe eficaz, pontua relações positivas com apoio de outras áreas da organização, excelente comunicação, abertura e confiança entre os membros da equipe e a diversidade. Na contextualização desses exemplos, habilidades interpessoais são usadas na realização prática de tarefas e soluções atreladas à formação das áreas que pertencem às ciências sociais aplicadas, ciências essas que lidam com a demanda da sociedade e a realidade social em que estamos inseridos.

Na contextualização pedagógica, o uso das artes pode ser estimulante para a formação educacional e profissional de estudantes e aprendizes, sendo pertinente a sua aplicação para o desenvolvimento do indivíduo (ARAÚJO; REBOLO, 2021). Nesse plano, a atual monografia versa sobre os Jogos Teatrais e os preceitos que envolvem essa arte. Os Jogos Teatrais se

baseiam em uma arte performativa na qual os participantes enfrentam desafios que - através da formação de pequenos grupos - englobam a espontaneidade, a intuição e a interação entre eles (BERK; TRIEBER, 2009). A performance artística da improvisação se apresenta através de situações inusitadas, sem qualquer tipo de roteiro, a fim de provocar a originalidade na construção das cenas performativas e abraçar os constantes erros que, a partir de suas ocorrências, estimulam a seguir um caminho de sucesso, livre de julgamentos e culpas (BAXTER, 2014). Os participantes, por meio da autoconfiança e da ousadia de se jogar em um espaço completamente vazio, co-criam histórias e enredos a partir do zero. Técnicas e ferramentas da improvisação podem aumentar a confiança, a aproximação, o entusiasmo e as habilidades sociais (ou interpessoais) necessárias para fortalecer o processo criativo e ajudar a superar dificuldades que possam inibi-lo, além de serem utilizadas para desenvolver pensamentos verbais e sinestésicos (HACKBERT, 2010). Paralelamente, Parker (1990) salienta que as falhas comunicacionais se tornam mais potentes quando há maior ausência de confiança em uma equipe. Dessa forma, os Jogos Teatrais utilizam das diversas competências interpessoais - como a agilidade verbal, expressa por Spolin (2005) quando a autora remete a habilidade como caráter da prática improvisacional - para produzir-se em cena.

O presente trabalho, com o intuito de aproximar as artes performativas com a formação pedagógica e profissional na área de ciência sociais aplicadas, se destaca no uso dos Jogos Teatrais enquanto instrumento pedagógico de desenvolvimento de competências interpessoais na formação profissional de administradores. Baxter (2014) relata que organizações vêm adotando oficinas de artes performativas a fim de desenvolver-se em diversos aspectos. Processos como interação e colaboração são cada vez mais valiosos na economia independente global (CORSUN *et al*, 2015), e atualmente a improvisação tem sido usada enquanto ferramenta para ensinar indivíduos e equipes a lidarem com mudanças e complexidades (RAJEEV; KALPATHI, 2015). Ainda assim, formar o ser humano não é apenas formar para a sociedade e para o mercado, mas também para a felicidade. Dessa forma, é necessário que se desenvolva as potencialidades e os canais de utilização de expressão artística, para além dos processos de interação profissional, alcançando o desenvolvimento físico-corporal e a sociabilidade prazerosa (BURNIER, 2001). É importante, dessa forma, a inserção da cultura, do esporte e da arte na formação pedagógica e profissional do sujeito, que se configura também através da alegria de estar junto ao outro e aprender com o outro. Por fim, Viola Spolin - figura importante na história do teatro de improviso que será

discutida adiante - corrobora com o caráter pedagógico e libertador do estilo de ensino-aprendizagem que é construído na prática da improvisação, reforçando suas características inerentes ao ensino por competência que é investigado nesse trabalho. Dessa forma, na curiosidade de explorar o tema, a presente monografia tem o propósito de responder o seguinte problema: de que forma a prática pedagógica do Teatro de Improviso pode influenciar no desenvolvimento de competências interpessoais na formação de administradores?

1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA

Aqui é determinado o que o pesquisador quer atingir com a produção do trabalho de pesquisa, sendo objetivo sinônimo de meta (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010). Dessa forma, para responder o problema proposto acima, foi estabelecido um objetivo geral e três objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o desenvolvimento de competências interpessoais na formação de administradores por meio da prática pedagógica do Teatro de Improviso.

1.2.1. Objetivos Específicos

- Explorar o debate acerca das competências, principalmente em contextos de ensino-educação;
- Apresentar os preceitos envolvidos no campo do Teatro de Improviso e as abordagens a partir da sua prática;
- Analisar a relação do desenvolvimento de competências interpessoais com a prática performativa da improvisação em discentes de ciências sociais aplicadas.

1.3. RELEVÂNCIA

Dias (2010) salienta que uma abordagem por competência ao ensino/aprendizagem incita o desenvolvimento de projetos com estudantes, caminha no sentido de uma maior integração disciplinar e incentiva o improviso. Assim, a necessidade do ensino por competência se apresenta na medida em que ele trabalha com práticas sociais e contextos reais de problemas (PERRENOUD, 1999), se consolidando muito além de um mero caso de estudo, na medida em que se produz na inserção do aprendiz em seu próprio

desenvolvimento. Nesse plano, percebe-se a necessidade do uso da prática improperformativa, em que o educando se insere de corpo e alma em situações-problemas através da espontaneidade e inventividade (SPOLIN, 2006), sendo agente de seu próprio aprendizado.

Pesquisas como a de Curran (2018) indicam um impacto positivo do treinamento de improvisação na aplicação de desenvolvimento de habilidades de equipe. O autor explicita, ainda, que a pesquisa apresenta um grande desenvolvimento de competências como confiança e habilidades interpessoais através do treinamento de improvisação, além de, simultaneamente, aprimorar a construção de relações entre os colegas de equipe. No entanto, o autor complementa que há carência na literatura, chamando atenção pela necessidade de mais pesquisas futuras. Além disso, Baxter (2014) ressalta o uso cada vez mais frequente das artes performativas nas organizações, fato que resulta na convergência prática da pedagogia impro-teatral com a formação educativa no campo da administração.

É preciso, ainda, estudar a eficácia dos exercícios do teatro de improviso que contribui para o desenvolvimento de equipes (KIRSTEN; PREEZ, 2010). Os autores confirmam que suas contribuições se voltam para o campo da construção de equipes e que também é relevante para uma gestão sólida e prática, abordando, novamente, o tema na aplicação em organizações e contextos práticos. Assim, o trabalho com práticas sociais e resoluções de situações problemáticas reais através do ensino por competência (PERRENOUD, 1999) pode ser utilizado na pedagogia teatral da improvisação.

Para finalizar, Berk e Trieber (2009) explicitam que o uso da improvisação como estratégia de ensino resgata habilidades para aqueles que o praticam, como a escuta, a confiança, o pensamento ágil e a adaptabilidade, que se apresentam enquanto habilidades contemporâneas bastante necessárias para a formação profissional no campo das ciências sociais aplicadas. Assim, o tema tem base na sua aplicação prática quando se percebe o uso dos Jogos Teatrais enquanto ferramenta estratégica, como acrescenta Curran (2018), ao dizer que estudos sobre o desenvolvimento de modelos de avaliação para o treino de improvisação agregaria valor ao demonstrar o impacto dos jogos de improviso nos desempenhos de setores de organizações produtivas.

Justifica-se, dessa forma, a necessidade de fomentar a discussão sobre a prática educacional dos Jogos Teatrais e a sua relevância na contribuição para o desenvolvimento de competências interpessoais - principalmente nas áreas que constam nas ciências sociais

aplicadas -, haja vista sua presença na prática organizacional, mas sua carência na literatura acadêmica.

1.4. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

É preciso entender que os problemas que são formulados em pesquisas acadêmicas costumam ser muito amplos e, devido a isso, requer algum tipo de delimitação, que é ligada aos meios disponíveis para realizar a pesquisa (GIL, 1991). Nessa perspectiva, o autor da pesquisa deve explicitar ao leitor a separação do que fica dentro do estudo, e o que fica de fora, visto que a realidade é complexa e histórica e, portanto, não se pode analisá-la de forma holística (VERGARA, 2016). Dessa forma, podem-se encontrar delimitações acerca do estudo apresentado nessa pesquisa.

Embora o teatro-educação englobe diversas possibilidades, esse trabalho aborda apenas os jogos teatrais, que se constitui enquanto um campo dentro do teatro-educação. Paralelamente, há também vários temas que envolvem o teatro em organizações tais como apresentações teatrais *in company*, e treinamentos corporativos envolvendo jogos teatrais. No entanto, a presente pesquisa trabalha apenas com o teatro de improviso.

Além disso, as interpelações acerca desse estudo são focadas por meio do debate teórico sobre competências e a sua aplicação, principalmente, no meio pedagógico. Para finalizar, embora as possibilidades de localizações da aplicação da pesquisa sejam abundantes, a presente pesquisa foi aplicada em duas turmas de uma universidade federal localizada na cidade do Rio de Janeiro.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. COMPETÊNCIAS EM CONTEXTO DE ENSINO-EDUCAÇÃO

2.1.1. NOÇÃO DE COMPETÊNCIA

A questão sobre competência, na verdade, se encontra rodeada de uma diversidade de conceitos e interpretações ao longo das últimas décadas, que propõem e formulam diferentes abordagens (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000; BAHRY; TOLFO, 2005). Segundo a pesquisa de Dutra, Hipólito e Silva (2000, p.162), muitos autores consideram competência enquanto um “conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho com nível superior de desempenho”. Nessa perspectiva, os autores abordam a competência em ação, no sentido de saber ser e mobilizar o conhecimento em diversos contextos.

A literatura acadêmica vem pautando as competências em nível de pessoas (competências de um indivíduo), de organizações (*core competences*) e de países, referindo-se ao sistema de educação e formação que varia de país a país (FLEURY; FLEURY, 2001). Os mesmos autores destacam a definição de competências como a que conhecemos hoje: um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (NUNES; BILAC; LUZ, 2020), reforçando que os melhores desempenhos se sustentam na aplicação prática do conhecimento junto a uma personalidade. Além disso, é fundamental que o conhecimento (saber teórico) e as habilidades (saber prático) sejam utilizados e comunicados, ou ambos não adquirem status de competência. Assim, definem competência através de um parágrafo síntese, onde dizem ser “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001, p.188).

Diversos outros teóricos também encontram na base da conceitualização de competência os aspectos teórico, prático e representativo. Seguindo na mesma lógica, as competências individuais que compõem o perfil de um profissional são descritas, pela corrente francesa, através do conjunto de conhecimentos (*savoir*), habilidades (*savoir-faire*) e atitudes (*savoir-être*) (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2003 apud BAHRY; TOLFO, 2005). As autoras enfatizam, ainda, que a competência é capaz de mobilizar indivíduos para solucionar problemas em situações extraordinárias e inusitadas no ambiente de trabalho.

Machado (2006) apresenta a etimologia da palavra ‘competência’, que deriva da junção *com + petere*. Em latim, segundo o autor, significa pedir junto ou buscar junto com os outros. O autor define a competência da seguinte forma:

... é um atributo das pessoas, exerce-se em um âmbito bem delimitado, está associada a uma capacidade de mobilização de recursos, realiza-se necessariamente junto com os outros, exige capacidade de abstração e pressupõe conhecimento de conteúdos (MACHADO, 2006, p.1).

Machado (2006) ressalta que a falta de conhecimento é o primeiro sintoma da incompetência, além de trazer os termos ‘mobilização’ e ‘integridade’ como elementos pertencentes ao significado de competência.

A competência se insere no contexto de mobilização de recursos para a realização de projetos e ideias através do conhecimento. Dessa forma, Machado (2006) salienta que o conhecimento, sem a mobilização, torna-se inerte, como um banco de dados carente de usuários. De forma semelhante, é preciso que haja conhecimento para que se possa mobilizar algum projeto. A integridade é outro elemento imprescindível para a definição da competência. O autor traz a ideia do termo se referindo ao quadro de valores vivenciados pelo indivíduo, visto que somos sujeitos de ações conscientes e que atuamos através de nossas idiossincrasias orientadas por valores sociais e crenças pessoais, ao mesmo tempo em que somos sujeitos integrados com outros. Dessa forma, a competência não pode ser associada apenas à sua dimensão técnica pela mobilização do conhecimento, mas sim pela mobilização produzida pelo sujeito vinculada ao valor idiossincrático que ele possui. Seguindo a linha teórica do elemento da mobilização, Perrenoud (1999) exemplifica ao demonstrar o caso do aprendizado de uma língua estrangeira na escola, apresentando a distância entre os conhecimentos linguísticos acumulados nas aulas e a capacidade de mobilizar esses conhecimentos em um contexto comunicacional de escrita ou oral. Nessa perspectiva, o autor traz o engendramento de Noam Chomsky, no qual a competência é marcada pela capacidade de improvisar e estar continuamente inventando algo novo, se debruçando na criação de respostas instantâneas (CHOMSKY, 1977 apud PERRENOUD, 1999).

Dias (2010) corrobora para a noção de competência sugerindo a mobilização de saberes dentro de situações em que seja necessário tomar decisões e resolver problemas através da compreensão e avaliação dos mesmos. Nessa perspectiva, a autora discorre acerca de três associações: (1) a tomada de decisão com o enfrentamento de conflitos e oposições; (2) os recursos a serem mobilizados enquanto afetivos e cognitivos; e (3) o saber agir, que

engloba saber dizer, saber fazer, saber explicar e saber compreender. Assim, essas características atribuem ao conceito de competência uma forma de controlar as situações da vida:

Em síntese, a competência é uma combinação de conhecimentos, motivações, valores e ética, atitudes, emoções, bem como outros componentes de carácter social e comportamental que, em conjunto, podem ser mobilizados para gerar uma ação eficaz num determinado contexto particular. Permite gerir situações complexas e instáveis que exigem recorrer ao distanciamento, à metacognição, à tomada de decisão, à resolução de problemas. Podemos, pois, afirmar que a competência se caracteriza por ser complexa, projetada no futuro (numa aposta nos poderes do tornar-se). Exerce-se em situação, é completa, consciente e transferível para outros contextos (DIAS, 2010, p. 75)

A noção de competências pode estar atrelada à gestão de pessoas dentro do contexto laboral, a qual se vinculam as estratégias institucionais às estratégias de gestão de pessoas, a fim de comparar as competências essenciais à organização com as competências profissionais e possivelmente investir em ações para desenvolver novas competências caso haja a necessidade de adequá-las. Possuem, ainda, estudos acerca da noção de competência focados na administração e no setor público. No entanto, há um terceiro foco de estudos e produção científica que miram o desenvolvimento de competências na formação de estudantes, recaindo na produção em Educação¹. Esse último é o que mais interessa para a produção dessa monografia e, portanto, aborda-se esse foco adiante.

2.1.2. COMPETÊNCIAS NA FORMAÇÃO EDUCACIONAL

Na década de 1960, os objetivos pedagógicos foram influenciados pelo behaviorismo, que visou à identificação dos comportamentos expressados pelos estudantes e os níveis de desempenho que deveriam se adequar à avaliação proposta (DIAS, 2010). No entanto, a partir de mudanças epistemológicas, esses objetivos têm se voltado para uma perspectiva cognitivista e construtivista, sendo o enfoque recaído na “construção interna do sujeito, no poder e desejo que dispõe para desenvolver o que lhe pertence como ator autônomo da sua aprendizagem” (DIAS, 2010, p. 75). Dessa forma, os objetivos pedagógicos classificam as competências como um processo de aprendizagem, que destaca o progresso do conhecimento e da personalidade através de experiências vívidas.

O ensino que sustenta a abordagem por competência, segundo Dias (2010), abraça a integração dos componentes saber, saber fazer e saber ser. Assim, sob uma égide

¹ Conforme a argumentação produzida pela Prof^a. Dra. Maria de Fátima Bruno de Faria, na sua avaliação crítica da presente monografia.

construtivista, o conhecimento é construído através da interação entre o sujeito e o meio, não sendo apenas uma interiorização de determinada informação, mas usado nas relações estabelecidas por representações e interpretações na construção do sujeito através das suas experiências educacionais. Dessa forma, a construção do conhecimento, as oportunidades de troca e o encontro com valores morais devem ser guiados por um ensino que defenda uma perspectiva construtivista. A perspectiva socio-construtivista, conseqüentemente, inclina seu caminho para um desenvolvimento educacional a nível social, ou seja, na sua relação com o outro (destaca-se, aqui, a etimologia de ‘competência’ apresentada por Machado (2006) anteriormente).

Assim, Dias (2010) ressalta, na abordagem por competência, a lógica de um trabalho por problemas ou projetos, onde se criam situações pedagógicas que gerem sentido, que sejam diferenciadas para adequarem-se dentro da zona de desenvolvimento de cada estudante, que possam ser observadas, que regulem uma aprendizagem interativa e que considerem os efeitos das relações interpessoais. Esse tipo de lógica deve ajudar o indivíduo a descobrir conhecimentos e mobilizá-los no contexto na qual a situação se desenrola (DA SILVA FERREIRA; DOS SANTOS, 2018). A abordagem por competência permite a construção de seus próprios saberes pelo sujeito, que ‘aprende o aprender’ dentro de interações afetivas e conexões sociais através das tomadas de decisão e da resolução de situações problemáticas (DIAS, 2010). Essas situações se apresentam no processo educativo como um artifício complexo para que o estudante encare propostas realistas a serem resolvidas. Dessa forma, diversos objetivos educacionais podem ser alcançados:

Leitura de mundo fundamentada nos conhecimentos historicamente acumulados, científicos e culturais, análise crítica das informações socialmente veiculadas, compreensão de códigos, mapas e tabelas, pesquisa e estudo autônomos em diferentes fontes de conhecimentos, solução de problemas, comunicação e expressão, desenvoltura social são objetivos educacionais só possíveis de serem alcançados através de processos educativos complexos, prolongados e diretamente orientados (BURNIER, 2001, p.49).

Perrenoud (1999) fala sobre a necessidade de o ensino tornar o conhecimento ‘operatório’ através da proposição de diferentes situações, que podem servir de recursos necessários para o sucesso das atividades e que, ao mesmo tempo, não são caracterizadas por instruções ou regras. A multiplicação desse tipo de atividade contribui para executar verdadeiros esquemas de mobilização dos conhecimentos, o qual Dias (2010) corrobora ao discorrer sobre a abordagem por competência do ensino-aprendizado. A autora ressalta que,

em educação, o significado de competência se apresenta enquanto alternativa a termos como capacidade, habilidade, aptidão, potencialidade, conhecimento ou *savoir-faire*, e que é a própria competência que acata o sujeito a enfrentar um conjunto de tarefas, situações e contextos educativos. Nesse plano, a autora salienta que não se deve apreender a competência enquanto um estado, pois negligencia a ótica da construção pessoal subentendida nesse constructo. Dessa forma, a competência também se define como uma combinação dos saberes, saberes-fazer e saberes-ser.

Sob a lógica do ensino por competência, Dias (2010) complementa que a pedagogia deve ser voltada para a preparação do aluno para a vida, pois essa lógica se compreende nas diretrizes, nos programas e currículos escolares, que são ferramentas imprescindíveis para o desenvolvimento de sujeitos autônomos, capazes de encarar mudanças, abraçar situações inusitadas pela adaptação e de funcionar de forma ativa como cidadão. Além disso, Perneroud (1999) disserta sobre a importância das competências nas formações das pessoas, e vincula sua aplicação nas respostas das demandas sociais e mudanças, além de proporcionar a apreensão da realidade e se blindar nas relações sociais.

Perrenoud (1999) indica que a implementação do desenvolvimento de competências por programas escolares permite resgatar situações problemáticas através de práticas sociais em que seriam “extraídas” competências ditas transversais. O autor complementa que muitas pessoas temeriam que esse tipo de implementação levasse as escolas a renunciar às disciplinas de ensino e apostar tudo em uma formação pluri, inter ou transdisciplinar. No entanto, o teórico discorda ao dizer que a abordagem por competência não nega as disciplinas, ainda que as utilizem na resolução de problemas complexos, e discorre que a transversalidade total é “uma fantasia, o sonho de uma terra de ninguém, na qual a mente seria construída fora de qualquer conteúdo...” (PERRENOUD, 1999, p.40). Na defesa pelas competências transversais, o autor corrobora o dever das formações profissionalizantes de contribuir para a construção de verdadeiras competências como uma questão didática central e cita diversas áreas profissionais, vinculando-as com a necessidade do saber pertencente aos campos alheios de formação, além da importância da capacidade reflexiva:

Sabe-se, atualmente, que engenheiros, médicos, administradores e pesquisadores utilizam muitos outros conhecimentos alheios às suas respectivas disciplinas. Em certas funções, a disciplina de base conta menos do que a capacidade reflexiva e a faculdade de aprender [...] Nas empresas e administrações, as fronteiras são menos rígidas e as identidades, mais móveis (PERRENOUD, 1999, p.42).

Costa (2005) busca a discussão sobre reformas curriculares que buscam alterar o processo educativo, e insere, nesse contexto, um currículo voltado para a construção das competências. Dessa forma, aos olhares da autora, é necessário compreender e até mesmo problematizar essas novas propostas curriculares, sendo fundamental a investigação acerca do escopo estrutural de um currículo por competência.

Na pesquisa de Costa (2005), é dado o exemplo do ensino noturno na rede municipal de Betim (MG). No trabalho da autora, a proposta da rede em tornar o currículo tradicional - ou disciplinar, como chama Perrenoud (1999) – em um currículo por competência traz o processo dessa alteração, onde as competências devem nortear o conteúdo. Dessa forma, a pedagogia da rede municipal pesquisada se afasta da percepção única de transmissão de conteúdo e se volta para a construção de competências. Também é salientado que o conteúdo e o conhecimento jamais devem ser abandonados, mas sim voltados para o desenvolvimento dessas competências, fato que os torna bastante importantes dentro desse processo. Assim, a autora traz a reflexão sobre o abandono do conteúdo: a pedagogia não deve, dentro de um currículo por competência, se eximir da sua responsabilidade de pensar o conhecimento, sua transmissão e as relações de poder que nele são implicadas. É necessário que não se reduza o conhecimento como um meio de treinamento para uma simples necessidade utilitarista de execução de funções e tarefas. Com a dedicação a um pequeno número de situações, porém fortes e mais profundas, que produzem aprendizados e giram em torno de conhecimentos, necessariamente boa parte dos conteúdos que hoje são considerados indispensáveis teria que ser eliminado (PERRENOUD, 1999).

Perrenoud (1999) aponta o ensino curricular como uma fábrica de fracasso, que tenta esconder as próprias falhas. Alunos que são aprovados para as séries seguintes não têm garantia de aprendizados sólidos, ao mesmo tempo em que a reprovação de alunos ‘mais fracos’ não é um método eficaz para solucionar o problema. Dessa forma, as bases fundamentais não são cativadas e não há nenhum tipo de incentivo de construção gradual das competências.

Caem sobre os docentes algumas responsabilidades pedagógicas quando se visa, no desenvolvimento de competências, ajudar o aluno na identificação de um problema em, por exemplo, situações problemáticas. Segundo Perrenoud (1999), professores devem (1) levantar situações-problemas que sejam, simultaneamente, mobilizadoras – lembra-se aqui do termo no aporte teórico que apresenta a necessidade de mobilização do conhecimento – e orientadas

para aprendizados específicos, que permitam se inspirar nas práticas sociais e passar pela capacidade de lidar com problemas reais, exigindo ainda a capacidade de renovação e variação; (2) supor um recuo em relação ao programa pedagógico e uma capacidade de identificar os aprendizados que foram efetivamente solicitados, independentemente de terem sido previstos ou não; (3) acompanhar as tarefas que exigem processos e esforços mentais do aluno através de uma estrutura que aponte os obstáculos, orientada pela capacidade de colocar-se no lugar do aprendiz para poder entender o que pode bloqueá-lo no processo de aprendizagem; e (4) ter a capacidade de gestão de aula em ambientes complexos, pois muitas vezes há trabalhos em grupos onde a duração das tarefas possui uma previsão instável devido aos imprevistos extraídos das dinâmicas incertas do grupo-aula.

No plano dessa discussão, é trazido para a pesquisa o debate acerca das competências e suas implicações dentro do contexto pedagógico. Cabe interpretar, aqui, a importância e a complexidade que esse tipo de abordagem se apresenta nos processos de ensino-educação. Os trabalhos pautados em ‘projetos’ e que se apresentam como ‘interdisciplinares’ – termos inerentes a abordagem por competência – também se entrelaçam, segundo o estudo de caso de Araújo e Rebolo (2021), no autoconhecimento, nas artes e nas demais áreas pertinentes à formação do indivíduo. As autoras, dessa forma, diante dos grandes desafios educacionais e sociais, acreditam que a arte não deve ser vista como um perigo ou medo no processo pedagógico. Adiante, o trabalho apresenta os preceitos sobre a arte da improvisação e, em seguida, sua relação com o desenvolvimento de competências interpessoais.

2.2. O TEATRO DE IMPROVISO E SUA PRÁTICA

O começo da improvisação não é recente. Na verdade, segundo Hackbert (2010), o teatro de improviso data antes mesmo da invenção da escrita. Durante séculos, suas apresentações tiveram adaptações e estilos diferentes.

Quando se adentra na modernidade, reconhece-se o Comedia Dell’Arte como um dos mais populares ancestrais dos jogos de improviso, que surgiu por volta dos séculos XIV e XVI e é bastante referenciado como o grupo que enraizou a improvisação (CORSUN *et al.*, 2005; CURRAN, 2018; HACKBERT, 2010; HALPERN, 1994). Desde então, durante centenas de anos, diversos grupos que trabalhavam com a improvisação se deslocavam por muitas cidades para apresentarem seus shows em locais públicos. (HACKBERT, 2010). Com o surgimento da indústria e de diversos fatores sociais, os jogos teatrais desapareceram ao

longo do tempo. No entanto, no século XX, surgem dois teóricos que revivem a improvisação e alavancam o debate sobre o Teatro de Improviso: Viola Spolin e Keith Johnstone (CORSUN *et al*, 2005).

Viola Spolin se apresenta enquanto pesquisadora e teórica vinculada ao movimento de renovação de teatro que ocorreu nos Estados Unidos na década de 1960. Sua proposta caminha no ramo pedagógico e educacional, iniciando com crianças em comunidades de Chicago. Através de seu trabalho, os jogos de improvisação captam um significado de autodescoberta dos limites da prática do ser humano. Nesse plano, o ator produz sua própria educação no teatro de improviso, pois a pedagogia de seu processo se encontra em seu próprio meio. Dessa forma, a prática livre dos jogos de improviso exime qualquer tipo de técnica ou de sapiência especializada, trazendo a consciência do processo de criação em detrimento do conceito de “talento” e destinando o sistema teatral à todas as pessoas: de profissionais da área até crianças (KOUDELA, 2006).

Segundo Dudeck (2013), Keith Johnstone é um inovador teórico, professor e criador da prática do teatro contemporâneo através do mundo inteiro, contribuindo bastante para a pedagogia e a técnica performativa teatral. Há mais de 50 anos que Johnstone tem desenvolvido e ensinado métodos da prática do improviso. A autora, que escreveu *Keith Johnstone: A Critical Biography*, afirma que para o renomado teórico o teatro é uma sala de aula informal, onde as experiências de vida podem ser coletivamente desenvolvidas a fim de criar relações e comportamentos genuínos através de histórias espontâneas e do diálogo com o público. Theresa Dudeck apresenta duas companhias exercidas por Johnstone: *The Theatre Machine*, que é considerada a primeira trupe da Grã-Bretanha a apresentar performances artísticas totalmente improvisadas, e que teve seu início e sua estrutura baseados em suas aulas no *Royal Court Theatre Studio*, nos anos 60; e a *Loose Moose Theatre Company*, que teve sua base formada por alunos de suas aulas de atuação na Universidade de Calgary em 1977 (DUDECK, 2015). Enquanto sua maior contribuição, o Sistema Impro de Johnstone se apresenta como uma abordagem de treinamento e prática teatral que valoriza a espontaneidade e a co-criação através do uso da intuição e da imaginação livre dos participantes. Dudeck (2013) salienta, ainda, a importância do termo ‘sistema’ no processo de Johnstone. Comparando com outros sistemas complexos, como o solar e o sistema nervoso do ser humano, a autora ressalta que a funcionalidade depende do trabalho harmônico de todos os componentes envolvidos no sistema. Enquanto um teórico crítico do processo tradicional

de aprendizagem, o ensino que perpassou a juventude de Johnstone valorizou o intelecto em detrimento da imaginação, e Dudeck acrescenta que constantemente esquecemos que imaginação nunca foi intelectual, e isso fez parte do nosso processo de aprendizagem. Em uma entrevista, Dudeck (2011, p. 160) afirma que “em cada oficina, cada cidade, testemunhei como o trabalho de Johnstone e seu jeito de ensinar inspira gente de todas as profissões”. Dessa forma, Johnstone se envolve com a espontaneidade e abraça seus princípios a fim de reverter as falhas que sempre estiveram inseridas no nosso sistema de aprendizagem tradicional. Com livros e workshops produzidos, o homem se tornou referência na literatura contemporânea do teatro de improvisação.

Berk e Trieber (2009) lembram que na improvisação não há qualquer roteiro a ser seguido. Nessa perspectiva, utiliza-se em sua prática técnicas como intuição e espontaneidade para que se reproduza a arte improvisacional, e esta seja antagonista de um processo pré-estabelecido ou pensado. Hackbert (2010) complementa que os jogos de improviso não se dão pela atuação, mas sim pela espontaneidade e honestidade, a fim de prover cenas divertidas, enérgicas e agradáveis. O autor também destaca que os participantes podem interpretar diversos papéis ou personagens, e que o público participa das cenas provendo ideias de cenários, gêneros e contextos (*inputs*) para que os participantes de cena os processem e interpretem de forma espontânea, gerando resultados (*outputs*) através das tomadas de decisão envolvidas no processo (MAGERKO; RIEDL, 2008). A espontaneidade é um momento de liberdade pessoal, onde nós exploramos o ambiente, agimos de acordo com a realidade e reproduzimos um comportamento orgânico de nós mesmos através de uma experiência de descoberta e de expressão criativa (SPOLIN, 1963).

Baxter (2014) ressalta que na improvisação não há lugar para culpas e julgamentos. Os erros são acolhidos pelos participantes e considerados essenciais para que todos sigam em frente. É possível criar um laço com a ideia de fracasso de Muniz e Maia (2017), que dizem estar “intimamente ligada à originalidade”, e citam Keith Johnstone ao discorrerem sobre a importância da valorização do primeiro estímulo ao atuar em uma cena improvisada. Dessa forma, o ambiente da improvisação deve ser comunitário e coletivo para que os participantes sintam-se abrigados e possam enfrentar o medo de se arriscar em cena e combater qualquer tipo de repressão inconsciente nas suas tomadas de decisão.

Os jogos teatrais contrastam diretamente com o método do ensino tradicional. Se neste último o próprio instrutor é o responsável pela direção, controle e desenvolvimento dos instruídos, a improvisação tem a intenção de mudar internamente esses que estão no processo de aprendizagem: muda-se a forma como eles pensam e sentem para que se comportem de maneiras diferentes (CORSUN *et al*, 2005). Hackbert (2010) corrobora o contraste ao explicar que o instrutor permite que o participante reflita sobre o seu próprio desempenho, e que a improvisação em si promove uma forma de entender sobre o que é preciso para ser espontâneo e inovador.

Visto que a improvisação - enquanto atividade, exercício ou jogo - nos permite desenvolver alguns sentidos, as técnicas de improviso tornam-se ferramentas que podem ser utilizadas enquanto estratégia de ensino (BERK; TRIEBER, 2009). Os autores citam, ainda, sete (7) princípios da improvisação: (1) confiança entre os jogadores para a contribuição com o sucesso do jogo; (2) aceitação de ideias e a exploração dessas para a construção de novas; (3) escuta ativa entre os participantes para obter uma comunicação efetiva; (4) espontaneidade para que a cena seja criada no momento presente, sem a revisão do passado ou de lapsos do que já foi decorrido; (5) poder de narrativa através de habilidades de co-criação, onde diálogos são conectados ao decorrer da história; (6) comunicação não-verbal, visto que é essencial para caracterizar os personagens incorporados e ajudar na atitude comunicacional e (7) aquecimentos que antecedem as cenas de improviso, pois muitas vezes são necessários para construir um ambiente seguro e confiante, além de trabalhar com associações de palavras para que se propicie um ambiente favorável à improvisação. Dessa forma, consideram-se ponderações de Spolin (2006, p.3) ao dizer que “experimentar é penetrar no ambiente, é envolver-se total e organicamente com ele [...] em todos os níveis: intelectual, físico e intuitivo”.

A renomada teórica e pesquisadora, em seu livro *Improvisação Para o Teatro*, discorre sobre o quarto princípio - espontaneidade - mencionado pelos autores supracitados e destrincha sete aspectos importantes para a improvisação em relação à ele: (1) Jogos - Aborda-se a importância de que habilidades pessoais são desenvolvidas durante o exato momento em que o jogo ocorre e traz a inventividade como solução dos problemas que surgirem durante todo o cenário performativo e, assim, provocando a espontaneidade; (2) Aprovação/Desaprovação - A autora afirma que a nossa dependência do julgamento acerca da aprovação ou desaprovação gera paralisação na nossa criatividade e que essa dubiedade

crece no autoritarismo, sendo nosso dever combatê-lo. Assim, Spolin considera que a expectativa de julgamento impede um relacionamento livre e espontâneo nos trabalhos de atuação e, portanto, “todas as palavras que fecham portas, que têm implicações ou conteúdo emocional, atacam a personalidade do aluno-ator ou mantêm o aluno totalmente dependente do julgamento do professor, devem ser evitadas” (SPOLIN, 2006, p.7); (3) Expressão de grupo - A relação de uma equipe deve ser participativa e harmoniosa. Caso um participante do grupo domine na atuação, os outros têm pouco crescimento. Dessa forma, se a relação cria uma atmosfera competitiva, ações compulsivas podem ser tomadas e voltadas para a ideia de ser melhor que os outros, prejudicando a harmonia e a horizontalidade da atuação da equipe. Na verdade, o que deve existir chama-se de competição natural, fazendo cada participante despende esforço para oferecer o seu melhor, ajudando na construção performativa do outro participante de equipe; (4) Plateia - A plateia deve ser entendida como parte orgânica do espetáculo teatral. Isso significa que ela deve fazer parte do propósito dos participantes, sendo ela um membro reverenciado. A troca de experiências entre o jogador e a plateia torna o desempenho teatral menos exibicionista e mais original, levando a criação de um mundo mágico criado naquela atmosfera teatral para a mente dos espectadores; (5) Técnicas Teatrais - As técnicas devem ser encaradas enquanto consequências de uma atuação holística, e não causas a serem buscadas. Spolin ressalta que as técnicas de teatro são técnicas de comunicação, e sua existência é mais importante do que a forma utilizada, visto que o método comunicativo é temporal; (6) Transposição do Processo de Aprendizagem para a Vida Diária - As propostas teatrais devem ser carregadas com os participantes para suas vidas pessoais. Como já vimos, para adentrar no cenário de improviso deve-se isolar todo e qualquer tipo de julgamento, preconceito e suposições, se relacionando de forma pura com o mundo teatral e todas as pessoas envolvidas nele. Dessa forma, tudo que é experimentado no meio performativo, pode ser produzido para o mundo pessoal de quem o vive; (7) Fisicalização - No último aspecto, a autora aborda a concretude das experiências sensoriais que o teatro de improviso deve valorizar. A experiência pessoal liberta e encoraja a expressão física, pois abre portas para *insights*. É ressaltado que “no teatro de improvisação, por exemplo, onde pouco ou quase nenhum material de cena, figurino ou cenário são usados, o ator aprende que a realidade do palco deve ter espaço, textura, profundidade e substância - isto é, realidade física.” (SPOLIN, 2006, p.15). Muniz e Maia (2017) discorrem sobre o teatro de improviso em sua perspectiva pedagógica, e destacam o uso da metodologia dos Jogos Teatrais para o

ensino do teatro - explicitando a prática vinculada de Viola Spolin - mas que também pode servir para outras diversas disciplinas.

Ao considerar que as experiências que mais motivam uma pessoa a aprender são as que despertam as mais fortes emoções (FLEURY; FLEURY, 2001), é possível associá-las à prática da improvisação, haja vista a criação de ambientes e situações inusitadas, que estimulam os participantes a tomarem decisões impulsivas e se arrisquem em cena, garantindo adrenalina e experiências de forte teor emocional.

Dias (2010) salienta que uma abordagem por competência ao ensino/aprendizagem incita o desenvolvimento de projetos com os estudantes, caminha no sentido de uma maior integração disciplinar e incentiva o improviso. É possível, nesse sentido, perceber as relações entre as artes impro-performativas e a formação pedagógica voltada para o desenvolvimento de competências. O debate acerca do tema se consolida na medida em que o teatro de improviso se apoia em uma pedagogia emancipatória, visto que utiliza da prática autônoma do jogador, que necessita trabalhar com o outro através do uso da co-criação, da originalidade e de situações-problemas que precisam ser solucionadas através dos recursos disponíveis naquele momento. Adiante, o vínculo da pedagogia teatral de improviso com competências interpessoais é desenvolvido, trazendo sua contribuição no ensino-aprendizagem para a formação profissional.

2.3. CONTRIBUIÇÃO PEDAGÓGICA DO TEATRO DE IMPROVISO NAS COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS

A literatura discorre sobre as relações do desenvolvimento dessas competências através do teatro de improviso e como ele pode ser útil na formação acadêmica e profissional. Perrenoud (1999) destaca a importância da valorização do processo de ensino-educacional para as formações profissionalizantes e aponta a importância das competências nas funções profissionais:

Pretende-se, nas formações profissionalizantes, preparar para um ofício que confrontará a prática com situações de trabalho que, a despeito da singularidade de cada um, poderão ser dominadas graças a competências de uma certa generalidade. Um controlador de tráfego aéreo ou um médico devem saber enfrentar uma situação de emergência; um delegado, uma tomada de reféns; um engenheiro, uma falha imprevisível; um advogado, uma testemunha inesperada; um negociador ou jogador de tênis, táticas inéditas de seus adversários, etc. (PERRENOUD, 1999, p.35-36).

Na passagem de Carvalho e Faria (2014), salienta-se a importância do desenvolvimento de competências na formação em ciências sociais aplicadas, trazendo o debate acerca da importância pedagógica de um aprendizado baseado em experiências observáveis e que segue uma lógica comportamentalista. Nesse plano, ressalta-se o enriquecimento do repertório de habilidades através de um ensino que valorize a autonomia do aprendiz, transcendendo a tradição da relação hierárquica de professor-aluno e resgatando a necessidade de uma pedagogia que possua um caráter mais interpessoal, flexível, libertador e praticável. Dessa forma, o detrimento de um ensino engessado e hiper-conceitual retoma a importância não só do saber, mas também do agir e do ser.

Contribuem para o debate pesquisas como a de Curran (2018), que discorre sobre as competências interpessoais, tais quais comunicação aberta e escuta ativa. O autor indica a construção da comunicação aberta e horizontal através do aumento da flexibilidade e da aptidão de aceitar opiniões e estar aberto às ideias e pensamentos de outras pessoas. Berk e Trieber (2009) consideram essas habilidades, também, como princípios vinculados ao treinamento do teatro de improviso. O ator improvisador deve estar voltado para tudo que ocorre em volta de si mesmo. Dessa forma, a escuta ativa é definida enquanto uma habilidade que não basta estar atento aos sons perpassados no contexto performativo, mas que requer também a capacidade da reação propositiva ao que foi escutado (MUNIZ; MAIA, 2017).

Magerko e Riedl (2008) consideram a improvisação enquanto uma atividade coletiva que abraça a comunicação entre os participantes, e observam uma “série de processos cognitivos que formulam e selecionam ações rapidamente”. Dessa forma, uma boa prática da improvisação contém cenas fluidas, conectadas, ágeis e memoráveis. Os autores também citam ações que improvisadores devem tomar no processo improvisacional:

...um improvisador deve, em tempo real, alocar atenção de forma otimizada, interpretar eventos, tomar decisões sobre ações atuais e futuras, prever as ações dos outros, armazenar e lembrar elementos de memória, corrigir erros, controlar movimentos físicos e integrar esses processos perfeitamente em um desempenho (MAGERKO; RIEDL, 2008, p. 3,4)

Dessa forma, é importante ressaltar a passagem de Perrenoud (1999, p.35) que aponta que “toda competência está, fundamentalmente, ligada a uma prática social de certa complexidade. Não a um gesto dado, mas sim a um conjunto de gestos, posturas e palavras inscritos na prática que lhes confere sentido e continuidade”. É possível identificar esse conjunto de gestos na prática da improvisação, onde lhe são conferidas a

realização de diversas ações que devem ser tomadas pelos jogadores, como mencionado anteriormente por Magerko e Riedl (2008).

As práticas sociais giram em torno de faculdades interdisciplinares, como, por exemplo, as ciências da comunicação (PERRENOUD, 1999) e assim, essas competências desenvolvidas se apoiam nos conhecimentos disciplinares, interdisciplinares e profissionais. A comunicação, enquanto uma competência, versa bastante com o conceito da ‘aceitação’ nas artes impro-performativas. Kirsten e Preez (2010) e diversos autores falam, por exemplo, sobre o jogo teatral “sim, e...” que permite elaborar ideias em cima de sugestões que já foram concebidas, aceitando as propostas alheias e adicionando outras novas. Nesse plano, a comunicação na bagagem das práticas sociais permite ser desenvolvida através da mobilização do conhecimento, seja no teatro de improviso ou não.

Técnicas e ferramentas da improvisação podem aumentar a confiança, a aproximação, o entusiasmo e as habilidades sociais (ou interpessoais) necessárias para fortalecer o processo criativo e ajudar a superação de dificuldades que possam inibi-lo, além de serem utilizadas para desenvolver pensamentos verbais e sinestésicos (HACKBERT, 2010). Dessa forma, habilidades interpessoais podem ser desenvolvidas, bem como o entrosamento, a confiança e o processo criativo entre os participantes. Afinal, esse crescimento processual é determinado pela capacidade pessoal de se envolver com os problemas a serem resolvidos dentro dos jogos de improvisação. Através do esforço necessário para lidar com os diversos estímulos recebidos em cena, provoca-se a espontaneidade que liberta o participante, e dele se faz um ser físico e intuitivo (SPOLIN, 2006).

A necessidade de destrinchar os problemas que são propostos nos jogos teatrais se assemelha às resoluções das situações problemáticas que são necessárias no processo de ensino por competência (PERRENOUD, 1999; DIAS, 2020). Um sujeito puramente erudito, que não seja capaz de mobilizar adequadamente os conhecimentos diante de uma situação complexa, não alcança a proposta da competência, bem como um indivíduo que não detém o conhecimento necessário para mobilizá-lo. Ou seja, a abordagem por competência indica o lugar dos conhecimentos na ação: se constituem enquanto recursos para identificar e resolver problemas, para depois tomar decisões (PERRENOUD, 1999).

Hackbert (2010) salienta a importância do ensino de improviso para uma aprendizagem mais rápida, inteligente e que induz às soluções inovadoras, além de capacitar os participantes

a fim de tornarem-se mais reativos. Improviso, portanto, seria um exemplo perfeito para “pensar fora da caixa”. Ora, se os jogos teatrais se baseiam na ousadia de co-criar cenas, histórias e contextos de forma ágil, comunicativa e conjunta, não surpreende que suas circunstâncias são favoravelmente propostas para o desenvolvimento dessas competências tratadas aqui.

Fleury e Fleury (2001) destacam que o trabalho é “um prolongamento direto da competência”, através da mobilização do indivíduo dentro de um contexto profissional que se evidencia pela sua constante mutação e complexidade que resultam em imprevistos do dia-a-dia. Kirsten e Preez (2010) reforçam a importância dos jogos teatrais no contexto atual devido às situações onde os jogadores podem aprender os princípios necessários para a inovação de forma experimental, vivenciando cenas e situações diferentes.

Kirsten e Preez (2010) também ressaltam quatro princípios do teatro de improvisação: (1) confiança/suporte; (2) aceitação; (3) escuta/atenção e (4) habilidade de narrativa. O trabalho dos autores relaciona esses princípios diretamente com quatro fatores que envolvem perspectivas profissionais orientados para o crescimento de inovação de equipes: (1) segurança participativa; (2) amparo para inovação; (3) visão e (4) orientação para tarefas. As conexões dos termos são bastante transparentes: se por um lado a confiança e a aceitação de ideias promovem segurança participativa e amparo para inovação, ou seja, um ambiente favorável para acolher novos pensamentos e estimular inovação – e aqui se destaca a atmosfera acolhedora necessária de uma sala de aula de teatro -, por outro lado, a escuta/atenção e a habilidade de narrativa permitem a manutenção das tarefas mais claras e precisas, proporcionando progresso e objetividade no decorrer do trabalho em equipe. Constrói-se, portanto, uma confluência entre o sistema criativo e o sistema analítico quando se vincula o ensino-aprendizado do teatro de improviso ao desenvolvimento de determinadas competências, e percebe-se a sua necessidade, também, na formação acadêmica e profissional do praticante e nas organizações.

Dessa forma, quando os jogos permitem, através do seu treinamento, que líderes de equipes atuem de forma mais efetiva, desenvolvam agilidade, adquiram habilidades de comunicação e enfrentem situações inusitadas, também proporcionam o aumento da capacidade das pessoas de trabalharem de forma conjunta, honesta e espontânea (QUADE, 2015), que são características essenciais para um ótimo desempenho de uma cena

improvisada. Perrenoud (1999), na verdade, ressalta a importância de um projeto ou um problema complexo na abordagem por competência no ensino-aprendizagem, e adiciona a cooperação através da mobilização conjunta e de grupo nesse processo. Dessa forma, são necessárias habilidades diversas aplicadas na divisão do trabalho e é preciso de uma coordenação dessas tarefas, valorizando o trabalho conjunto na prática social.

Curran (2018) apresenta a importância da confiança e o suporte entre colegas de equipe, também já explicitado por Kirsten e Preez (2010) nesse artigo. O autor traz as consequências da construção de confiança na equipe e no processo de tarefas: a possibilidade de se tornar uma equipe mais efetiva e engajada coletivamente. Sua ausência pode aumentar um sentimento ou comportamento de autoproteção, distanciando os participantes do processo conjunto e impactando negativamente no andamento das tarefas coletivas. Nessa perspectiva, Curran (2018) destaca o impacto da improvisação no aperfeiçoamento da confiança entre os participantes, que atuam em conjunto, de forma autêntica e original, bem como o aperfeiçoamento de competências interpessoais e de relações e companheirismo. Sua pesquisa - no que tange a prática da improvisação - apresenta um destaque no apoio entre os participantes e nos grupos que indicaram um esforço coletivo para apoiar seus pares. Adicionalmente, certas características do teatro de improviso como, em sua essência, ser um campo aberto, acolhedor e ausente de julgamentos (BAXTER, 2014), nos revela a sua influência na construção do suporte, da honestidade e fidelidade, oferecendo abertura para agir e se sentir amparado e apoiado pelos colegas. Afinal, a confiança é influenciada por fatores como transparência, flexibilidade e abertura (CURRAN, 2018).

Trazendo a perspectiva pedagógica ao debate, a abordagem por competência na escolaridade traz, inclusive, uma grande transformação no processo da docência e na forma de “dar a aula” (PERRENOUD, 1999). Segundo o sociólogo suíço, os professores trazem novos métodos ativos para as aulas como: trabalhar por problemas; criar ou utilizar outros meios de ensino; negociar projetos com seus alunos; e improvisar e explicitar um novo contrato didático. Para a realização dessa mudança, é preciso que haja confiança e acolhimento, e é dever do docente propor um ambiente que propicie esses aspectos, não apenas na implementação de um ensino por competência, mas na aplicação educacional das artes impro-performativas também. Nesse plano, intersecções pedagógicas se apresentam tanto no teatro de improviso quanto no ensino por competência. É importante ressaltar o ato da improvisação como uma experiência única intelectual e física (SPOLIN, 1963), onde o jogador deve utilizar

dos seus primeiros estímulos para exercer a espontaneidade e a criatividade. Dessa forma, é dever do treinador permitir que o atuante se desenvolva e reaja de forma autônoma, o que nos remete às palavras de Perrenoud (1999), quando disserta sobre a gestão de aula do professor em um ensino por competência:

Ora, em um trabalho norteado pelas competências, o problema, e não o discurso, é que organiza os conhecimentos, ou seja, parte da ciência do magister é ignorada. Resta-lhe apenas reconstruir outras satisfações profissionais, tais como as do treinador, cuja perícia não consiste em expor conhecimentos de maneira discursiva, mas sim de sugerir e de fazer trabalhar as ligações entre conhecimentos e situações concretas. [...] Em princípio, um treinador fica à beira do campo. Embora possa, ocasionalmente, permitir-se "pôr a mão na massa", ele não pode substituir de maneira constante o aprendiz, sob pena de impedir que este aprenda (PERRENOUD, p. 56).

Em última instância, apenas o confronto regular e intenso com problemas complexos e realistas pode levar ao estudante a construção de competências de alto nível, visto a mobilização de diversos reclusos cognitivos que devem ocorrer nesse processo (PERRENOUD, 1999). Dessa forma, consolidam-se as implicações que essa mobilização possui na prática teatral e a sua ruptura com o bloqueio criativo e a repressão da imaginação (DUDECK, 2015) que são constantemente reformulados através da manutenção de um ensino tradicional, formal e puramente teórico.

Esse debate revela a importância do teatro de improviso enquanto ferramenta pedagógica e emancipatória de desenvolvimento de competências interpessoais. São notáveis as convergências da prática da improvisação com a pedagogia por competência e na sua relação de causa (treinamento de improviso) e consequência (desenvolvimento de competências). Atualmente, muito se fala sobre ser inovador, ter criatividade, ser reativo, tomar iniciativas, escutar ativamente, desenvolver confiança, abraçar o erro, relações de equipe e horizontalidade de participação. A literatura nos apresenta uma forte presença da relação desses conceitos com o treinamento e a prática da arte impro-performativa. Os jogos teatrais se apresentam enquanto uma alternativa de ferramenta de aprendizagem para o desenvolvimento de diversas competências interpessoais e, por consequência, traz a abordagem de sua própria utilidade na formação profissional. As competências aplicadas no processo de ensino-aprendizagem são importantes ferramentas mobilizadoras do conhecimento, que devem ser utilizadas para desenvolver ações concretas e solucionar problemas complexos. Dessa forma, as críticas de Perrenoud (1999) ao ensino hiper-rígido tradicional e disciplinar se fazem diante de um mundo em que organizações e administrações são menos rígidas, e as identidades mais móveis. Torna-se, dessa forma, importante a

utilização dessas competências na formação profissional de diversas áreas, inclusive das ciências sociais aplicadas, que lidam com a demanda da sociedade e a realidade em que vivemos.

3. METODOLOGIA

3.1. TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa teve fins exploratórios, já que buscou maior intimidade com o tema em questão, tornando-o mais explícito e desenvolvendo suas ideias (GIL, 1991). Seguindo a lógica do autor citado, o caráter exploratório da presente pesquisa também se sustenta pelo uso de levantamento bibliográfico e entrevistas com participantes que se envolveram com a prática do problema a ser pesquisado. A pesquisa também teve cunho descritivo, uma vez que visa descrever características de um fenômeno ou uma população (VERGARA, 1990) e também envolverá o uso de técnicas padronizadas, como questionários (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010).

Além disso, o método foi desenvolvido por meio de uma pesquisa de campo. Segundo Vergara (1990, p.75), pesquisa de campo é uma “investigação empírica realizada em um local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno”. A pesquisa também é classificada como qualitativa, visto que envolve fenômenos interpretativos e análise de conteúdo. Silva e Menezes (2001) enfatizam que uma pesquisa qualitativa aborda a relação entre o mundo real e objetivo, e a subjetividade do sujeito. De fato, abordam-se aqui experiências subjetivas que se relacionam com o desenvolvimento de competências interpessoais, verificando como o fenômeno do problema se manifesta nas atividades, nos procedimentos e nas interações com os participantes (CÂMARA, 2013). Denzin e Lincoln (2006, p.17) definem a pesquisa qualitativa como “um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo [...] incluindo notas de campo, as entrevistas, as conversas, as fotografias, as gravações e os lembretes”. Nesse plano, a pesquisa qualitativa tenta entender ou interpretar os fenômenos através de seus significados para as pessoas, onde o pesquisador constrói sua própria análise que é moldada pelos próprios dados (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2015). Dessa forma, não foram utilizados métodos estatísticos ou quantificadores.

3.2. SELEÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA

A seleção dos sujeitos da pesquisa engloba estudantes de graduação de ciências sociais aplicadas - sendo a maioria pertencente ao curso de administração - que se envolveram ou se envolveriam com a prática pedagógica dos jogos teatrais, visto a correlação entre esses dois campos que foi estabelecida ao fim dessa pesquisa.

Foram selecionadas duas turmas que pertencem ao curso de Administração de um instituto federal da cidade do Rio de Janeiro: a turma do período de 2019.2, que praticou a disciplina denominada ACA564 Seminário Avançado de Recursos Humanos, e a do período de 2020.1, que começaria a praticá-la (essa questão é explicada na limitação do método). Embora a disciplina possuísse oficialmente o nome supracitado na grade do curso, nessa pesquisa utilizou-se do nome Improvisação e Jogos Teatrais para referi-la, ou seja, o mesmo nome em que era chamada informalmente pelos participantes da disciplina, visto que ela abordava a prática da improvisação. A seleção foi estabelecida por meio de conveniência, que é uma estratégia frequente de pesquisa para que ela seja de fácil acesso e possa ser executada (PATTON, 1990).

3.3. PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O procedimento de coleta se apresentou em múltiplas formas. Nesta pesquisa houve o uso de, enquanto instrumentos de pesquisa, dois roteiros semiestruturados e de um gravador de voz. Boni e Quaresma (2005) explicitam a importância do uso de entrevistas semiestruturadas para combinar perguntas abertas e fechadas, dando a possibilidade do entrevistado de discorrer sobre o tema. Dessa forma, perguntas foram previamente definidas e elaboradas para que os participantes respondessem da forma que se sentissem mais à vontade.

Para a turma do período de 2020.1, foi usado um roteiro físico contendo quatro perguntas que abordam a expectativa dos entrevistados em relação à prática da disciplina Improvisação e Jogos Teatrais aplicada na sua própria formação dentro do curso. O roteiro com as perguntas se encontra no Anexo 1, após as Referências Bibliográficas desse trabalho. No caso dessa turma, a entrevista foi feita pessoalmente, através da distribuição de um questionário físico no local onde ocorreria a prática da disciplina, além do gravador de voz que coletou informações adicionais durante a primeira aula da disciplina, quando os alunos expuseram suas expectativas em relação à disciplina.

Para a outra turma, aplicou-se outro roteiro com duas questões que foram distribuídas para os participantes que realizaram a disciplina Improvisação e Jogos Teatrais em 2019.2, que se encontra no Anexo 2, no final dessa monografia. Nesse caso, as perguntas atenderam às experiências já envolvidas com os jogos teatrais pelos participantes, e foram realizadas pela rede social Whatsapp, devido ao contexto social que hoje vivenciamos em 2020 e 2021.

As perguntas utilizadas abordam a experiência da realização da disciplina e sua influência na formação profissional de administradores.

A partir das respostas coletadas através dos questionários e do gravador de voz, uma análise de conteúdo foi realizada para prosseguir com a pesquisa. Puglisi e Franco (2005) apresentam a análise de conteúdo enquanto uma concepção crítica e dinâmica da linguagem através de elementos teóricos dentro da pesquisa qualitativa. A análise apresentada aqui segue o pressuposto das autoras, visto a utilização do aporte teórico relacionado a outros atributos para o debate acerca do conteúdo, não se limitando apenas em informações puramente descritivas. As autoras explicam como funciona a organização da análise de conteúdo e destacam algumas fases, como a ‘leitura flutuante’, em que conhecemos o material, incorporando as emoções e as representações através da leitura. Na transcrição das entrevistas, se obedeceu à regra da exaustividade através do esgotamento da totalidade da comunicação (CÂMARA, 2013), considerando, assim, todos os elementos do *corpus* – respostas obtidas através das entrevistas (PUGLISI; FRANCO, 2005). Nessa perspectiva, o pesquisador da presente pesquisa adotou o critério de saturação, que consiste em analisar os dados até que as informações comecem a se repetir, indicando que não haverá nenhuma informação nova a ser adicionada (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2015; ZANELLI, 2020).

O material - seja ele adquirido pelo questionário físico ou transcrito das verbalizações orais (aquele produzido pelo questionário via rede social Whatsapp e pelo gravador de voz) - foi submetido ao processo de classificação de termos e ideias. Uma orientação metodológica muito comum para a organização dos dados em pesquisas qualitativas é a classificação em categorias (TOZONI-REIS, 2009; BARDIN, 2011). Esse trabalho consiste na identificação e organização das categorias emergidas no processo de categorização. Categorias são classes que reúnem um grupo de elementos devido às características comuns destes elementos (BARDIN, 2011). Nessa pesquisa, as categorias não foram definidas *a priori*, mas *a posteriori*, visto que elas emergiram em decorrência da leitura do material (PUGLISI; FRANCO, 2005).

Em seguida, foi utilizada a técnica de análise interparticipante em cima dos dados obtidos. A análise interparticipante é denominada como um “procedimento que permite ressaltar as falas mais significativas dos entrevistados, intercalando seus enunciados textuais

com os comentários do pesquisador, de modo a favorecer um diálogo intersubjetivo entre o autor e seus sujeitos de pesquisa" (CARVALHO, 2019, p. 221).

3.4. LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A primeira limitação evidente é o tamanho da amostra frente ao universo. A pequena quantidade de participantes entrevistados, que aglomera apenas duas turmas de graduação de administração - embora ainda houvesse pessoas de outros cursos relacionados à área de ciências sociais aplicadas - e que se envolvem ou se envolveram com o teatro de improviso, é incomparável ao grande universo de estudantes de ciências sociais aplicadas e que já realizaram ou realizam experiências com os jogos teatrais diante do mundo inteiro.

O presente estudo, também, em seu procedimento de coleta de dados, compara dois grupos de sujeitos diferentes em dois momentos distintos. Em um grupo, foi analisado o que eles esperam da disciplina em questão. No outro, o que eles já vivenciaram e experimentaram através da mesma disciplina. Essa limitação se apresenta como consequência, principalmente, das circunstâncias sociais vividas em 2020 e 2021.

O método aplicado se encontrou em consonância com a grande pandemia, que se iniciou no ano de 2020. Devido à paralisação de diversos serviços, inclusive da educação, houve uma interrupção da ideia inicial do método que seria aplicado para essa pesquisa. A ideia originária se baseava em apenas uma turma - ou um grupo de sujeitos - enquanto amostra de pesquisa. Dessa forma, haveria o uso de um questionário antes, e outro depois da prática da disciplina Improvisação e Jogos Teatrais para uma mesma turma, criando, dessa forma, uma comparação que envolvesse o mesmo grupo, tornando o processo mais homogêneo. Como não foi possível realizar a ideia originária devido ao isolamento social necessário para conter a pandemia e, conseqüentemente, a paralisação do serviço da educação, a limitação que envolve a abrangência de grupos e espaços de tempo da coleta se encontra presente nesta pesquisa.

4. REPRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Através do material recolhido e do processo de classificação de termos e ideias, pôde-se dividir o material em categorias que foram abordadas nas entrevistas. Vergara (2016) salienta que o autor pode apresentar seus resultados obtidos no campo através de suas próprias reflexões teóricas acerca do tema. Aqui se faz o uso das reflexões a partir da análise interparticipante já explicada na seção de Metodologia. As categorias emergidas *a posteriori*, como já explicado na sessão de Metodologia, foram: Pedagogia Não Tradicional; Trabalho em Equipe; Interpessoalidade; Responsividade; Comunicação; Confiança e Autoconhecimento. A primeira urge enquanto uma categoria de natureza diferenciada das outras, visto que não aborda necessariamente uma competência, mas um termo que classifica a disciplina de acordo com a análise do material coletado. Dessa forma, a representação e discussão dos resultados começam com a categoria Pedagogia Não Tradicional, visto que a mesma rege a disciplina de uma forma abrangente, sendo as outras os resultados da abordagem pedagógica da disciplina. Muitos dos dados obtidos apontam a questão do ensino-aprendizagem relacionada às categorias supracitadas. Relacionando cada categoria, portanto, com a prática das artes performativas de improviso, separa-se aqui os trechos para cada categoria levantada.

4.1 PEDAGOGIA NÃO TRADICIONAL

São perceptíveis os diversos fatores abordados pela prática dos jogos teatrais. Tanto foi dito sobre as competências interpessoais e muitos outros pontos bastante importantes que serão abordados aqui no que tange o autodesenvolvimento. Essa característica é ressaltada na improvisação devido ao seu caráter pedagógico emancipatório. O teatro de improviso leva aos praticantes a autonomia e a liberdade para que eles mesmos sejam os agentes de seu próprio aprendizado e de sua própria mudança. Spolin (1963) explica que se deve encarar a prática da improvisação enquanto experiências comportamentais que desenvolvem habilidades e técnicas aplicadas no exato momento em que o participante experimenta toda a diversão e excitação dentro do jogo, e essa é a hora para receber, verdadeiramente, esses estímulos que os jogos propõem. Durante as entrevistas, salientou-se bastante a forma como a improvisação aborda o seu ensino. Diferente de muitas disciplinas tradicionais e normativas, o teatro traz o debate e a realidade sobre uma educação mais libertadora. A disciplina em questão foi

bastante diferenciada de outras quando se perguntou sobre a importância de cursar uma disciplina informal para o desenvolvimento de competências interpessoais:

E ao mesmo tempo você acaba treinando, desenvolvendo outras competências, que putz, numa matéria de matemática e gerência financeira você não vai desenvolver, sabe. Então acho que agrega bastante ao universitário. Tanto que eu recomendei para todos os meus amigos fazerem, porque cara, você sai da sua zona de conforto total, sabe?

As disciplinas formais trabalham aspectos mais teóricos, uma disciplina completamente fora da caixa permite que o aluno desenvolva ferramentas dentro de si que contribuem muito para o desenvolvimento pessoal e profissional dele. Trabalhar a timidez; o improviso quando as coisas não acontecem como o planejado; trabalhar o estresse do dia a dia com humor... tudo isso contribui demais e dificilmente é trabalhado em disciplinas formais

No trecho abaixo a entrevistada diz ter sido uma experiência incrível cursar uma disciplina informal, e ressalta ter sido uma das melhores disciplinas cursadas por ela, além da importância do desenvolvimento de competências através de um aprendizado unido e profundo:

Cursar uma disciplina que difere do restante do currículo do curso de Administração foi uma experiência única e incrível. Com certeza posso afirmar que foi uma das melhores disciplinas que cursei na Universidade e que não se encaixava no contexto formal das outras. Ia para as aulas feliz de poder aprender e desenvolver competências interpessoais com os demais colegas da turma. Criamos uma comunidade muito unida e apoiadora, o que deixou ainda mais leve e profundo o aprendizado que sempre vinha acompanhado de diversão. Uma maneira diferente até então de estudar e se desenvolver, o que na minha opinião é essencial para a formação universitária. Essa mudança do cenário clássico de ensino ajuda a explorar novas formas de se desenvolver competências.

Praticar o teatro é sair da zona de conforto. Improvisar é jogar-se em uma cena para lidar com uma história que será escrita naquele momento. Não há tempo de pensar, de escrever ou de ler. Napier (2004), ao escrever sobre como improvisar, ele começa de uma forma um pouco inusitada: “Pelo amor de Deus, faça alguma coisa. Qualquer coisa. Alguma coisa. No auge de uma cena de impro, faça algo. Por favor, faça por você. Faça um favor para si mesmo e apenas faça alguma coisa”. O praticante precisa desenvolver raciocínios de forma rápida e, muitas vezes, nesse ato ele descobre que consegue fazer mais do que achava que podia:

[...] as disciplinas muito formais, tradicionais e específicas do curso de adm, fazem com que a gente feche um pouco a nossa cabeça e fique focado só [...] naquele quadradinho e naquele formato do que é o administrador hoje. Então quando você coloca uma disciplina de teatro, você tira essa pessoa totalmente da zona de conforto dela, e ela acessa outras coisas na cabeça dela de “nossa eu consigo ser divertido, nossa eu consigo improvisar, nossa eu consigo ver uma coisa, colocar em cena uma coisa que eu vi na internet, que eu vi com os meus amigos, que eu vivi...”.

Interessante notar que a proposta educacional do teatro de improviso foge da tradicionalidade do próprio curso de Administração. São os dizeres da pessoa entrevistada abaixo.

Sem dúvida o contato com disciplinas fora do normal padrão do curso de administração é essencial, sobretudo em um mundo dia a dia mais multidisciplinar. Este contato nos liberta da bolha de uma determinada linha de pensamento educacional, nos permite sair da linguagem única e exclusiva da administração...

Novas ideias a seguir corroboram com as demais falas e ressaltam a importância da disciplina de jogos teatrais ser informal e fugir da lógica tradicional de ensino. Dessa forma, ressaltam-se aqui a diferença das relações entre estudantes e o desenvolvimento de competências interpessoais ou socioemocionais, negligenciado por disciplinas e normativas:

Com toda certeza. Sair da esteira industrial de formação de profissionais e acadêmicos ajuda a quebrar o processo padrão de relações entre os estudantes. Inúmeros alunos, eu incluso, são tímidos ou introvertidos, dentro de uma aula de uma disciplina regular provavelmente ficariam calados e somente se manifestariam quando provocados. A dinâmica da disciplina ministrada pelo professor Zeca induz a participação de todos de forma natural, desenvolvendo essas competências interpessoais.

Acredito que sim, dentro de qualquer curso, pois permite que competências socioemocionais sejam desenvolvidas, habilidades que muitas vezes são ignoradas pelo currículo tradicional.

Para finalizar, a última declaração apresenta diversas características acerca do ensino e da prática da improvisação, que tanto se distingue das diversas outras disciplinas comuns do curso. Sua prática liberta e traz novas abordagens e experiências. Retira o aprendiz da zona de conforto e busca reflexões sobre o autoconhecimento e o trabalho em equipe, que se apresenta como próxima categoria:

Sim, acredito que por meio dos jogos e das dinâmicas que envolvem o teatro de improviso sejam utilizados elementos que podem desenvolver competências interpessoais. Quando conduzida com cautela e respeitando o espaço e tempo de cada pessoa, esse tipo de disciplina pode oferecer aos alunos e alunas a chance de expor seu mundo interior, suas ideias e pensamentos, livre de inibições e julgamentos (que são impostas pelo mundo exterior). Aos poucos, esse contato com a linguagem teatral pode ajudar as pessoas (crianças, adolescentes e adultos) a perderem a timidez, desenvolver uma ideia de trabalho em grupo, tendo em vista que os jogos exigem escutar, aceitar e confiar nas ideias do próximo. O teatro de Improviso quando usado como instrumento de educação, permite desenvolver uma série de aspectos não só de afetividade, mas também de cognição

4.2. TRABALHO EM EQUIPE

Muito foi dito sobre a importância do trabalho em grupo, seja na expectativa do treinamento ou no resultado. Segundo Parker (1990), no final da década de 1980, líderes de setores públicos e privados perceberam os benefícios que programas eficazes de trabalho em equipe traziam para as organizações. A globalização e a tecnologia forçaram essas mesmas organizações nos Estados Unidos a experimentar novas abordagens de equipe a fim de alcançar produtos e serviços de qualidade por um bom custo-benefício. E já que estamos falando de programas e novas abordagens para o trabalho em equipe, traz-se aqui a improvisação enquanto uma ferramenta que pode auxiliar nessa questão:

Espero aprender a improvisar em situações de pressão e incerteza, além de conseguir mais facilmente cooperar e agir fluidamente em grupo, mesmo que com pessoas que eu não tenha proximidade.

O trecho abaixo vai além e aborda conceitos extremamente importantes dentro da atuação do improviso: a escuta ativa e a abertura para as ideias alheias, sem nenhum tipo de julgamento ou pré-conceito.

Outro aspecto é o comprometimento com o grupo e o trabalho em equipe. No teatro de impro, devemos trabalhar sempre em prol da história e do seu sentido. Mas para isso, é preciso saber trabalhar em equipe, escutar seus colegas de cena e aceitar suas ideias sem julgamento, de maneira que o resultado final (uma cena ou um produto a ser lançado) seja bem feito.

São transparentes as diferenças de considerações quando se aborda este tema. Se no último trecho foram ressaltados conceitos mais técnicos e teóricos dentro do treinamento dos

jogos teatrais, os próximos apresentam-se de uma forma mais aberta e genuína, trazendo a sensibilidade com o próximo e a importância da empatia:

Porque com os jogos que a gente fazia na sala de aula, a gente tava sempre se reinventando, sempre trazendo coisas novas, e trabalhando em equipe e jogando em grupos. E essa parte também é essencial, porque ninguém consegue liderar, ou trabalhar, ou tocar um projeto sozinho, você precisa dividir. E o impro também te ensina a não ser centralizador, a entender a dinâmica do outro e ter sensibilidade pra poder lidar com a vez do outro, com as incapacidades do outro, esse tipo de coisa.

A Improvisação me permitiu ter mais empatia e me permitiu olhar as dificuldades dos outros, em como trabalhar em equipe diante de todas as adversidades que surgem, como se posicionar perante ao público, como lidar com o erro e suas consequências, como unir a equipe e criar sintonia dentro do time, como propor ideias e saber aceitar outras, como estar aberto a outros pensamentos e pontos de vistas.

Outros conteúdos associam a formação do administrador à ideia de um jogo de aquecimento de improviso chamado “Sim, e”, que estimula as pessoas a evitarem a negação da ideia do outro e a adicionarem novas ideias, construindo juntos um determinado tema ou alguma história. Esse exercício, na verdade, é bastante atrelado ao conceito de ‘aceitação’ dentro do teatro de improviso. Achatkin (2010) resgata o termo ao discorrer sobre o método de Keith Johnstone, e explica que esse é o primeiro desafio que o ator (ou praticante) se depara: aceitar as primeiras ideias, independente do quão comum ou ordinária elas possam parecer. Aqui é trazida, portanto, a importância da coletividade na formação do administrador através do conceito abordado:

Eu acho que isso na vida do administrador, na formação dele, é importante porque a administração é uma atividade coletiva sempre, né? E você estar disposto a aceitar a ideia dos outros e tocar essa bola pra frente, que seria o “Sim, e...” eu acho que é essencial, e vira um diferencial a partir do momento que você tem uma formação que te estimula à isso. E outras formações usuais em administração geralmente não vão trabalhar isso.

Interessante perceber também a ideia de estar junto, unido, sempre confiando no companheiro de equipe para que houvesse um trabalho bem feito, com bastante suporte entre os participantes:

[...] a gente teve que confiar muito um no outro, desenvolver um trabalho realmente de grupo, de equipe com um trabalho consistente, que a gente pode levar pro dia a dia numa empresa.

O trabalho em equipe foi maravilhoso, ainda mais porque a minha equipe era, assim, pessoas que não se falavam direito, a gente não se conhecia, não tinha intimidade, não era amigo. Então a minha equipe se juntou, e aí formou aquele grupo que ninguém se fala, e todo mundo se falou e se ajudou muito. Então, quando a gente tava em cena, a gente tinha um suporte muito legal um do outro, a gente conversava muito, a gente tava muito próximo.

O próximo trecho aborda o trabalho em equipe, mas discorre principalmente sobre as relações interpessoais abraçadas pelo treinamento do teatro de improviso.

[...] é algo onde você vai ter que lidar com, com as pessoas, é.. e lidar com outros temas que não apenas coisas mais pragmáticas ligadas a administração. A gente vai puxar outros temas da vida que o teatro pede, né, como situações cotidianas, relacionamentos humanos, e tal. E justamente aí, nesse grande diferencial, que eu acho que a disciplina é capaz de trabalhar as competências interpessoais. Isso é algo que é muito difícil trabalhar em outras disciplinas, e tendo o teatro de improviso incorporado no.. na grade de formação do aluno, ele vai ter uma oportunidade de se exercitar e se expor a esses estímulos, né, pra ganhar alguma sagacidade de como lidar com as pessoas, com um time, com a organização, enfim [...] A improvisação te convida a entrar numa ciranda que você vai sair de lá e vai ter que interagir com todo mundo de diversas formas.

4.3 INTERPESSOALIDADE

Para falar sobre essa categoria, é importante resgatar a pesquisa de Curran (2014), que apresenta, em uma de suas conclusões, o treinamento de improviso enquanto uma ferramenta que desenvolve habilidades interpessoais e individuais, ao mesmo tempo em que aperfeiçoa as relações entre colegas e equipes. Muito se falou sobre as conexões com outras pessoas, sejam elas conhecidas ou não. O primeiro trecho ressalta a diferença da disciplina dos jogos teatrais para uma convencional no que tange às relações interpessoais:

Espero também obter um outro tipo de relação/contato com os estudantes de administração, uma vez que em aulas expositivas e convencionais não há a possibilidade de troca entre as pessoas como no teatro.

No próximo trecho a interpeessoalidade é apresentada através do sentido da fluidez na interação com outras pessoas:

Saber improvisar pode liberar uma certa dimensão de mim mesma que nem eu sei que existe, e possibilita que eu interaja com as pessoas à minha volta (âmbito profissional e pessoal) de forma natural e autêntica.

Alguns trechos estendem-se a outras questões como adaptabilidade, mas que ainda assim traz o foco para a interpessoalidade. No caso abaixo, é citado até a possibilidade de lidar com diversas culturas:

Acredito que sim, pois um administrador pode atuar em diferentes segmentos do mercado, em empresas que oferecem inúmeros serviços e produtos, e ainda lidar com pessoas de diferentes formações e até mesmo culturas diferentes e essa matéria estimula a adaptabilidade e a improvisação.

O próximo trecho é muito interessante, pois aborda o estereótipo das pessoas em relação às diferentes áreas, sendo um estudante da área de mercado financeiro em contato com pessoas voltadas para as ciências humanas:

Um: possibilitou conhecer gente um pouco diferente. Eu sou muito da área, tipo, de mercado financeiro, consultoria e essas coisas assim. Então você conhece muito essas pessoas, sabe. E eu... essa disciplina me permitiu conhecer umas pessoas totalmente diferentes, assim, que são da arte e essas coisas, que eu não conheceria normalmente, sabe, pensando nas disciplinas que eu faço normalmente. Então isso foi já um ponto positivo.

Mais uma vez a empatia é ressaltada, dessa vez na interpessoalidade. Perrenoud (1999) considera a abordagem por competência sensível às diferenças, pois as situações propostas aos alunos se afastam da totalidade da turma e trabalha-se mais com grupos pequenos, característica inerente ao teatro de improviso (BERK; TRIEBER, 2009). Quando falamos de aceitação de ideias, de estar constantemente atento ao companheiro de cena e em constante comunicação, é considerar que tem alguém presente com você construindo aquelas cenas.

Para qualquer relação interpessoal funcionar, acredito ser necessário, dentre outras coisas, a empatia. Esse elemento, por sua vez, é trabalhado exaustivamente dentro de uma cena de improviso. Saber se colocar no lugar do próximo, entender seus medos, suas dificuldades e etc., é essencial para qualquer situação. No teatro de impro, ter em mente que você não será julgado ou que você não estará se expondo ao ridículo ao fazer determinada ação ou dizer determinada coisa fortalece a saúde mental e deixa mais confiante quem pratica esse tipo de atividade. Esses são elementos que podem ser levados para fora do teatro.

O teor de cada trecho muda bastante. Percebe-se a aplicação da interpessoalidade no contexto mais humanizado, solidário e genuíno, mas também nas dinâmicas do mercado e no contexto corporativo:

[...] a gente vai lidar com ser humano, então, assim, é um ser humano que não se entende lidando com outro que não se entende, às vezes é um problema, né? Então eu acho que ali a gente aprende a se comunicar, a gente aprende a entender o outro, sabe? A gente aprende a aceitar o 'não', a aceitar quebras de expectativas

[...] tendo disciplinas que são parte da prática, você entende muito melhor a maneira como o mercado e as dinâmicas de sociabilidade do mercado funcionam. E eu acredito que quando você.. é... desenvolve essas dinâmicas de sociabilidade, você entende um pouco mais até da maneira como você precisa lidar com as pessoas dentro de um dia a dia corporativo...

Essa questão da interpessoalidade é corroborada com uma cena muito interessante descrita por Napier (2004). Quando o autor discorre sobre “cuidar de seu parceiro” ou apoiá-lo em cena, ele apresenta o seguinte exemplo:

[...] como resultado de suas escolhas (ou escolhas de vocês dois) na cena, o personagem de seu parceiro está irritado com o seu (vamos dizer que você está rindo dele). Você pode ajudar o ponto de vista do seu parceiro fazendo ele mais irritado [...] e ajudando-o a reforçar o personagem dele. Apesar de, na maioria das vezes, simultaneamente, você reforçar o seu próprio ponto de vista (seu personagem rir de tudo que o personagem do seu parceiro faz).

Quanto mais o seu personagem ri de tudo que o personagem dele faz, mais irritado o personagem de seu parceiro se torna. Esse é o relacionamento da cena. É disso que a cena se trata (NAPIER, 2004, p.31).

Essa passagem diz bastante acerca da conexão que o impro propõe aos participantes. Estar disposto a fazer essa co-criação acontecer não é uma tarefa fácil, mas permite nos abrir para uma forte ligação com outra pessoa.

Acredito, porque a natureza do ser humano é uma natureza complexa. Não somos óbvios, não somos binários e muito menos robôs. Visto isso, precisamos ter uma ampla vivência de experiências pra que isso ajude a gente a lidar com diferentes situações da vida. Somos humanos e lidamos com humanos.

O trecho abaixo é interessante, pois o sujeito discorre sobre a interpessoalidade e o trabalho em equipe, e cita o jogo “Sim, e”, já supracitado anteriormente. No entanto, o sujeito cita o nome do jogo em um contexto que aborda a responsividade, bastante treinada nos jogos teatrais. Verifica-se, portanto, a união do ser responsivo e coletivo.

A questão da improvisação em si também. É porque uma vez que você se joga numa cena sem saber o que vai acontecer, sem roteiro, você tem que aprender a lidar com a situação ali, mandar o “sim, e” pra situação, pra vida, e tocar o barco, né? E mais uma vez, a partir da coletividade, você vai ter que ter um... uma certa desenvoltura e confiança com as pessoas que estão a sua volta, né. Uma cena você não vai fazer sozinho, uma organização não se faz sozinha também [...] Então é muito bom você ter esse estímulo e poder ver sua equipe profissional quase que um grupo de improvisação também, né, de teatro de improviso. No dia a dia das organizações vão aparecer várias situações que não estão.. é.. no roteiro, que não são esperadas. E você vai ter que falar “sim, e” e lidar com aquilo. E é bom que você seja um bom improvisador, porque um improvisador trabalha em grupo, e você vai ter que lidar com essa situação desconhecida em grupo.

4.4 RESPONSABILIDADE

A responsividade está muito atrelada ao improviso visto que seu treinamento nos permite desenvolver cada vez mais associações livres de ideias e, portanto, habilita a aptidão de reagir de forma mais autêntica, fundamentada e legítima. Salinsky e Frances-White (2013) salientam que ensinar improvisação para desenvolver habilidades pode, certamente, ‘tornar os atores mais responsivos, imediatos e menos avessos ao risco’. O primeiro trecho dessa categoria justifica a importância do saber articular-se dentro das ciências sociais aplicadas:

Eu curso Economia, mas independente do meu curso, acredito que essa disciplina pode ser útil para qualquer meio profissional, principalmente o corporativo, o qual economistas e administradores têm em comum. Saber se articular, apresentar e improvisar pode ser muito útil na nossa profissão.

As questões que envolvem a responsividade são perceptíveis: articulação, jogo de cintura, improviso, adaptação, adversidade e imprevistos. Em um jogo de impro, um jogador pode antecipar uma jogada (ou situação) caso observe bem em volta e tenha uma escuta ativa com os seus parceiros ao redor da cena, mas isso não significa que a jogada pensada por ele ocorra (PROENÇA, 2013). A autora explica que não há como saber se seus parceiros vão aderir ao que se foi pensado e, portanto, o jogador não deve criar expectativas sobre sua jogada. Ele deve, na verdade, saber lidar com a situação que vier, independente de atender suas expectativas ou não. Essas características podem resumir bastante sobre a questão da responsividade e do lidar com imprevistos. Essa questão, portanto, torna-se bastante ligada à forma como agimos diante de diversas situações, e é abordada nos trechos abaixo:

No cotidiano empresarial, nem sempre estamos plenamente preparados para as situações e nunca possuímos todas as informações. Acredito que essa disciplina vai me ajudar a ganhar jogo de cintura.

Eu acho que é mais pra tentar se adequar às diversas situações complicadas, do dia a dia mesmo, uma conversa desagradável ou sei lá, uma conversa com seu chefe. Dessa forma você pode se adaptar melhor...

[...] cara, tipo assim, imprevistos acontecem, adversidades acontecem, e com impro a gente aprende a lidar com isso e aprende que tudo bem se nada sair como a gente planejou, sabe? A gente pode dar um jeito e não entrar em pânico, eu acho que isso é o principal. A gente aprende a... a ter essa calma e a lidar com os imprevistos.

Como já dito e referenciado nesta pesquisa, em uma cena de improvisação, os jogadores precisam sustentar um roteiro, uma história. Precisam escrevê-la em suas mentes no mesmo tempo em que atuam. Estar preparado para dar continuidade para uma história que não se sabe onde vai terminar é fundamental para que ela mantenha-se de pé, e a responsividade se torna uma característica bastante útil para fazer isso acontecer:

Em muitos casos na vida profissional, precisamos lidar com situações que exigem respostas rápidas, mas que façam sentido. No impro, a experiência de ter ideias rápidas, mas que ao mesmo tempo se relacionam e que tragam sentido pra história que está sendo contada ajuda nesse sentido. É uma união entre pensamento criativo, reflexivo e analítico.

Nos próximos trechos são ressaltadas questões sobre estar em constante improvisação. Em conexão, salientam aspectos do curso de administração no qual a questão do imprevisto é abordada. Lidar com diferentes situações ao mesmo tempo não é só inerente à área da administração, mas também à atmosfera teatral:

Ainda que você planeje, nem tudo vai sair desse jeito. Então é muito possível que, e muito provável, que você tenha que tá sempre improvisando. Então, entender isso me ajudou a ter um olhar mais flexível, e quando eu fiz as aulas, eu pude colocar toda a teoria que o professor passou na prática, treinar essa prática e levar pra minha vida profissional.

[...] o administrador ele lida.. ele tem que saber lidar com tudo ao mesmo tempo, né, pessoa, número, informações diversas. E ali a gente tinha que lidar com isso, é, com muita informação ao mesmo tempo, e com surpresas né, com coisas que, que não estão no papel, que não estão definidas para acontecer. Eu acho que isso faz a gente treinar muito a vida do administrador, porque quando a gente vai, por exemplo, administrar uma empresa, isso vai acontecer, né, nem tudo tá no nosso controle, e essa disciplina, acho que ensina muito isso, a gente saber lidar com

coisas que não estão no nosso controle, como a gente dá a volta e faz tudo funcionar.

É importante ressaltar que muitas organizações precisam enfrentar diversos fatores externos que atingem sua gestão, sejam eles econômicos, políticos, tecnológicos e/ou sociais, e lidar com diferentes contextos e adversidades. Os próximos trechos traduzem a responsividade em ‘lidar com o inesperado’, versatilidade e posicionamento:

A primeira realmente é a gente aprender a lidar com o inesperado, né. Várias vezes, no nosso mundo corporativo, a gente tem que lidar com uma parada que acontece do nada e que a gente reagiria, eu mesmo realmente antes, ficava realmente muito nervoso, tinha uma hora que eu ficava tipo, quase respirando afobado, assim, e no improviso você aprende muito a responder no exato segundo que o inesperado acontece, você reage.

Eu acho que o principal é de você conseguir entender é... a versatilidade que você tem que ter em situações de vida e no mercado de trabalho, etc. Acho que isso faz com que você se coloque como ator em diversas ações e consiga trabalhar reações também, é, sempre tentando lidar com uma pirâmide de causa e consequência.

[...] eu consegui me posicionar melhor, a improvisação foi bem adequada pro meu ambiente de trabalho. Então sempre que rolava alguma coisa que não tava prevista, ou que alguém pedia, ou que, sei lá, dava errado ou pra dar certo, eu conseguia reverter aquela situação pra transformar, se deu certo, em algo melhor, se deu errado, em algo bom, né.

A responsividade nos aproxima de um comportamento mais orgânico e ideal para que sejam tomadas decisões corretas e autênticas. Uma reação não adequada no meio de uma cena improvisada pode interferir negativamente na história como um todo. Ser objetivo, conciso e certo pode ser uma boa ideia para que um bom desempenho na improvisação - e muitas vezes na vida profissional - seja tido:

A disciplina foi muito importante nesse momento de reforçar a ideia de ser multidisciplinar, de ser versátil, de conseguir fazer acontecer com poucos recursos, que é o grande diferencial do... do profissional de administração. Então esse pensamento rápido, pensamento sob pressão, né, quando tem uma saída rápida com recursos limitados, é.. Isso tudo a gente tem na formação de administração e isso acaba sendo reforçado pela matéria de improvisação, o que ajuda a pensar cada vez mais rápido com os poucos recursos que tem, e de aceitação do contexto, de não contestar demais as adversidades e, é.. conseguir tomar decisões em cima do cenário que é proposto pra gente.

Chegando ao fim dessa categoria, une-se no próximo trecho a responsividade com a comunicação, que também foi um tema bastante discorrido nas entrevistas realizadas na pesquisa:

Espontaneidade em liderança e capacidade de improvisação em situações desagradáveis e/ou controvérsias. Aprender também a realizar apresentações sem sentir-me ansioso, sem trazer confusão de ideias e respondendo perguntas e imprevistos velozmente.

4.5 COMUNICAÇÃO

É importante notar que cada categoria tem a sua singularidade ao mesmo tempo em que elas se conectam bastante. Kirsten (2010) discute ao final de seu artigo que o princípio da escuta e da consciência se relaciona, principalmente, ao compartilhamento de informações, visto que ajuda indivíduos a se comunicarem melhor. Nos trechos abaixo, as pessoas entrevistadas realçam o mesmo tema mas de duas formas diferentes: a primeira discorre sobre sua expectativa de melhorar suas apresentações, não tendo, portanto, feito ainda a disciplina; a outra, que já realizou a disciplina, ressalta aperfeiçoamento de suas apresentações enquanto consequência do aprendizado da disciplina:

O que me trouxe aqui primeiramente foi que me recomendaram a disciplina, então fiquei curioso para saber como é que era. E eu acho que eu tenho uma dificuldade muito grande com apresentação, principalmente. Acho que é um ponto que eu preciso trabalhar e achei que essa seria a forma mais natural de fazer isso.

Definitivamente as aulas de impro me ajudaram [...] principalmente a ter a serenidade de improvisar em situações em que antes ficaria insegura, por "não dominar todo o conteúdo". Tenho uma experiência prática nisso, onde precisei apresentar um produto da minha empresa, e por meio do improviso, consegui deixar a apresentação bastante dinâmica e bem mais interessante do que uma apresentação "formal".

Já outros trechos abordam a questão da comunicação corporal. Muito importante diante de situações pressionadas como entrevistas de emprego, o corpo deve falar junto com a língua para que a pessoa se expresse de forma coerente e clara.

Outro ponto que podemos destacar desta relação de impro e vida profissional é a questão do saber se expressar verbal e fisicamente. Sabendo que o teatro de improviso lida com a técnica de mímica, pode-se carregar esse tipo de experiência, essa forma de expressão corporal para vida profissional.

O teatro de improviso traz experiências fantásticas e desafiadoras. Uma delas é, claro, se apresentar em público. O autor dessa pesquisa teve a oportunidade de competir o XV Campeonato de Teatro de Improviso Carioca, ocorrido na Companhia de Teatro Contemporâneo, localizada em Botafogo, Rio de Janeiro. Um aprendiz de jogos teatrais encara não apenas os obstáculos que a improvisação lhe traz em si, mas também o desafio de se apresentar diante de muitas pessoas. O público deve fazer parte do teatro e ser considerado como uma engrenagem junto ao sistema que é uma cena improvisada. Adicionalmente, Halpern, Close e Johnson (1994), ao dissertarem sobre o Impro, lembra que é importante que os improvisadores sejam sinceros e honestos, atraindo o público para a cena, em vez de ‘estender a mão e puxá-los’. Isso significa que a apresentação deve ser natural e executada de forma espontânea, evitando forçar o jogo com a audiência. Nessa perspectiva, o treinamento constante de se apresentar em público pode não apenas atenuar o medo que muitas pessoas possuem, mas também aprimorar essa desenvoltura comunicativa:

E acrescenta no sentido de, pô, de inibição, de você falar em público, assim, acredito que ajude bastante. Você acaba se soltando mais, então acho que isso é um dos fatores que mais pega a questão de você se expressar em público. Se colocar, a sua opinião, apresentar as coisas, acho que isso acrescenta bastante principalmente pra quem é retraído.

Um ponto bastante interessante é que a comunicação de alguém pode ser complicada em decorrência de sua ansiedade. Junto a esse ponto, traz-se aqui dois trechos de participantes da disciplina que admitem possuir ansiedade e ressaltam a importância dos jogos teatrais para tornar mais significativa a sua comunicação. Ao mesmo tempo, cria-se uma confiança - que será a próxima categoria - para enfrentar seus medos, consequência da ansiedade dessas pessoas:

[...] em entrevista de emprego, apresentação, principalmente pra mim, que sou uma pessoa que eu lido com a ansiedade, então... é... é sensacional aquele exercício do Zeca que a gente faz... agora eu não vou saber explicar agora por áudio, mas é um exercício que me acalma muito e coloca, assim, a minha cabeça no lugar para eu conseguir organizar as ideias e falar.

Para uma pessoa tímida, que sofre de ansiedade, o teatro de improviso melhorou significativamente a minha comunicação e fez eu enxergar a vida sem tanta pressão - de não levar o erro tão a sério. Isso certamente me levou a ter uma vida mais saudável, produtiva...

4.6 CONFIANÇA

Halpern, Close e Johnson (1994) lembram que improvisar de verdade é subir no palco e performar sem qualquer tipo de preparação ou planejamento. Nessa perspectiva, a improvisação é bastante marcada pelo caráter radical de se expor a situações inusitadas para poder desenvolver o jogo ou a cena em questão. Dessa forma, sair da zona de conforto e enfrentar novos desafios foram pontos bastantes abordados nas entrevistas:

Com certeza, pois o administrador é responsável por lidar com a mudança, lidar com a pluralidade e diversidade constantemente. Se lançar a novos desafios, estar fora da zona de conforto é essencial. Acredito que o teatro pode nos oferecer essas conjunturas de forma leve e divertida.

A categoria apresenta narrativas que apontam a luta contra o medo ou o receio de encarar esse tipo de situação, que é bastante presente na vida profissional de administradores e gestores que lidam com diversos contextos.

Eu já fiz teatro quando eu era pequena. Eu fazia o Tabladinho, e quando fiz 11 anos eu passei pro Tablado. Só que eu tinha muita vergonha e não aguentei, aí eu saí. Então eu sabia que em algum momento na minha vida eu teria que enfrentar esse medo, aí eu sabia que um dia eu ia voltar a fazer teatro.

Ter confiança muitas vezes é não perder o controle e manter um posicionamento sobre determinada situação. Um indivíduo confiante é apto para garantir uma postura acerca do que está sendo dito ou debatido e sustenta argumentos e posições. Isso permite que a pessoa evite que suas situações estejam fora de controle.

To aqui porque quando acontece uma situação que está fora do meu controle, eu não sei muito bem como agir e começo a ficar nervoso. E eu acho que improvisação é isso, porque você não consegue ter noção do que vai acontecer, simplesmente acontece e você tem que ser espontâneo.

Outras palavras também apontam o teatro de improviso enquanto uma atividade que ajuda a superar problemas que a ansiedade causa. Superar as próprias barreiras é um fator envolvido nos jogos teatrais, e remete-nos às experiências que permitem o sujeito de sair da zona de conforto diante de um ambiente que precisa ser acolhedor, genuíno e ausente de julgamentos ou preconceitos:

No lado interpessoal, das competências interpessoais, cara eu acho que já falei mas eu lido com uma ansiedade muito séria, inclusive eu tô em tratamento, e tá

muito ligado ao julgamento. E o impro é esse espaço sem julgamento. Então, na época que eu estava fazendo, estava maravilhoso. Inclusive, eu e minha psicóloga, a gente sempre lembra desse momento do impro com muito carinho, porque foi um momento que eu me superei bastante, e consegui subir no palco, e me apresentar pra tantas pessoas, me expôr ali, pra mim era inimaginável até o momento que eu cheguei e fiz a disciplina do impro com o Zeca.

A improvisação propõe o erro enquanto uma ferramenta de oportunidade e não um conceito pejorativo de falha. Muniz e Maia (2017) relembram os conceitos do criador do Sistema Impro, Keith Johnstone, trazendo suas reflexões acerca do ensino tradicional, que nunca buscou reverter os problemas que bloqueavam a nossa criatividade. Nessa perspectiva, os autores explicitam que o bloqueio imaginativo se dá pelo medo de errar, e de não atender às expectativas socialmente ‘adequadas’. Nos trechos abaixo, as pessoas entrevistadas ressaltam a importância de estar disposta para errar e se expor na disciplina dos jogos teatrais, e sinalizam o encorajamento enquanto consequência dessa disposição:

E como a gente percebeu nessa disciplina, ela trabalha muito a timidez. E o fato é que a gente tem um problema enorme, né, que é errar, e lá a gente tava livre para isso, porque, como o Zeca falava, né, ali era o lugar do erro. E além de ser libertador, pessoalmente, assim, falando, profissionalmente eu acho que encoraja, entendeu? Faz a gente encarar mais a realidade e não ter medo de errar, não ter medo de se expor, e eu acho que isso é muito importante da gente aprender porque na faculdade, nas aulas normais, a gente não aprende isso.

A aceitar erros, e entender que o erro é uma parte fundamental do processo. Se você não errar, você vai ficar preso numa mesma coisa, talvez, então é um erro que te faz perceber várias oportunidades, várias coisas, então realmente dá muito valor ao erro.

Para finalizar essa categoria, o trecho abaixo traz a expectativa do indivíduo de perder a timidez através da disciplina e discorre sobre o caráter acolhedor do ambiente teatral. E cita o autoconhecimento, que será a próxima e última categoria a ser abordada.

Sim. Estou esperançosa em perder a timidez, buscar o autoconhecimento e adquirir as habilidades sociais e interpessoais citadas por Zeca de forma a aplicá-las em todas as instâncias da minha vida. Acredito que o espaço do teatro é muito precioso no sentido de ser acolhedor e podermos expor diversas questões e nos sentirmos confortáveis para sermos quem quisermos.

4.7 AUTOCONHECIMENTO

Quando um indivíduo se permite praticar improvisado, ele se torna sujeito a experimentar um tipo de ensino que talvez não tenha passado por sua vida. Diferente de uma técnica tradicional de ensino, os jogos teatrais trazem a reflexão sobre si mesmo e a

capacidade que o indivíduo imaginou que não teria. Na parte da introdução à edição brasileira do livro de Viola Spolin, Koudela (2006) salienta acerca dessa reflexão:

A partir do objetivo da procura de autenticidade e verdade, o teatro torna-se a possibilidade de restauração da verdadeira produção humana. O jogo de improvisação passa a ter o significado de descoberta prática dos limites do indivíduo, dando ao mesmo tempo as possibilidades para a superação destes limites. Longe de estar submetido a teorias, sistemas, técnicas ou leis, o ator passa a ser o artesão de sua própria educação, aquele que se produz livremente a si mesmo (KOUDELA, I.D. Introdução à edição brasileira. *In*: SPOLIN, V. Improvisação Para o Teatro).

Estar aberto ao erro e à audácia do viver improvisacional é assumir uma posição de protagonista no próprio ato da prática, e esse fato corrobora com uma nova forma do sujeito se ver, se entender e compreender até onde ele pode ir:

Eu espero aprender na disciplina, acima de tudo, sobre mim. Acredito que a improvisação me instigue a obter auto conhecimento e reduzir a minha extrema timidez.

O entrevistado, no trecho abaixo, fala sobre sua expectativa de permitir-se sentir afetos e sobre sua tomada de consciência pessoal, trazendo o lado da interpessoalidade e sobre a capacidade de se olhar através de uma nova forma:

Espero para além de questões formais que normalmente permeiam a decisão acerca de cursar ou não uma matéria. Pretendo vivenciar, experienciar e permitir-me afetar, assim como adquirir uma posição mais presente através de uma tomada de consciência pessoal, interpessoal e relacional. Espero que seja um espaço de descoberta e vasculhação pessoal para que seja capaz novos olhares sobre mim e a minha volta.

O teatro de improviso, por ser uma experiência que foge bastante do ensino tradicional, expande os limites que foram criados através de um ensino engessado e desestimulante, principalmente pela falta de imaginação e criatividade. Dessa forma, o participante pode reconhecer novas dimensões de si mesmo, como diz o trecho abaixo:

Saber improvisar pode liberar uma certa dimensão de mim mesma que nem eu sei que existe, e possibilita que eu interaja com as pessoas à minha volta (âmbito profissional e pessoal) de forma natural e autêntica.

O trecho a seguir se apresenta enquanto um dos mais genuínos e sinceros dessa pesquisa. Uma mulher que fala sobre sua visão acerca do seu posicionamento, principalmente diante de ambientes majoritariamente masculinos. A improvisação conscientiza a entrevistada acerca de sua percepção corporal, e ela discorre sobre como foi ‘engrandecer’ diante de situações que, muitas vezes, são naturalmente misóginas:

[...] pra mim, o que sempre me pegava, assim, quando eu ia fazer uma entrevista, ou na hora de me posicionar no ambiente de trabalho, é que, talvez, pelo fato de eu ser baixa e mulher, não sei, eu percebia que eu estava sempre diminuindo minha voz, falando pra baixo, me reduzindo mesmo, com.. até com movimento corporal, e me diminuindo para ver se me encaixava naquele ambiente que é majoritariamente masculino, né. E... a disciplina de improviso, pra mim foi muito importante para perceber que eu tava fazendo essas coisas [...] Mas foi muito importante pra eu ajudar meu corpo a se portar, sabe? Foi na percepção corporal e no dia a dia. Então quando você começa a notar mais seu corpo, você começa a ver como ele tá colocado em certas situações. Então para mim foi mais sobre ter a percepção do meu próprio corpo e saber engrandecer, assim, sabe, se posicionar. Mas é isso, pra mim foi sobre tomar consciência sobre o meu próprio corpo e saber que é isso, é sair falando mesmo, é não ter medo de me portar, isso para mim foi o mais engrandecedor.

Para finalizar esse capítulo, o trabalho se direciona agora ao último trecho transcrito no decorrer da pesquisa. O autoconhecimento está bastante conectado com a forma que o sujeito lida com outras pessoas, haja vista a possível mudança de comportamento ao se descobrir mais a fundo. No exemplo do trecho abaixo, a pessoa entrevistada fala sobre a sua afetividade, que se tornou mais ‘aflorada’:

Quando aquela aula começava, eu me sentia eu mesma, eu me sentia muito à vontade, eu gostava de estar ali, eu olhava pras pessoas que, mesmo pessoas que eu nunca conheci, eu me sentia muito a vontade pra falar com elas, e eu gerei um carinho muito grande por cada um. Então acho que minha parte afetiva ficou muito mais aflorada e ficou muito melhor.

5. CONSIDERAÇÕES CONCLUSIVAS

A presente pesquisa abordou a prática artística impro-performativa enquanto um elemento contributivo para as áreas das ciências sociais aplicadas com enfoque na administração. Através dos preceitos envolvidos na atmosfera artística teatral e da literatura acerca dos conceitos que circundam o ambiente da improvisação, descobre-se as nuances que flutuam nas ligações entre a prática improvisacional e as particularidades inerentes à formação do ensino-aprendizagem do curso da administração. O foco, no entanto, se encontra na abordagem das competências interpessoais, aspectos subjetivos que podem ser aprimorados através da experiência prática, da resolução de situações problemáticas profundas, reflexivas e realistas. Dessa forma, a pesquisa tem como objetivo analisar o desenvolvimento de competências interpessoais na formação de administradores por meio do ensino pedagógico do Teatro de Improviso.

A literatura salienta diversos conceitos vinculados, simultaneamente, à prática artística da improvisação e ao ensino por competência, que se faz através de um processo educativo profundo que trabalha com situações fecundas e realistas para que tais competências possam ser desenvolvidas através da mobilização do conhecimento. Essa pedagogia reponta, muitas vezes, sua estrutura para a formação profissional ao campo das ciências sociais aplicadas e a administração. Comunicação, trabalho em equipe, responsividade, confiança mútua e interpessoalidade se apresentam enquanto habilidades fundamentais para a aplicação de ambas as partes. Hackbert (2010) discorre sobre o aprimoramento da confiança e de habilidades sociais que fortalecem processos criativos através das técnicas e ferramentas da improvisação. Associadamente, Parker (1990) apresenta a confiança como uma avenida para uma comunicação aberta dentro das organizações. A confiança afasta dos indivíduos, portanto, o medo de sofrer represália ou constrangimento, e os permite falar de aspectos acerca de si mesmos e de seus trabalhos de uma forma mais leve e acolhedora.

A partir das respostas coletadas, torna-se perceptível a experiência subjetiva vivenciada pelos participantes da pesquisa. Nelas, diversos aspectos interpessoais e habilidades comunicativas são abordados a partir da prática da disciplina de Improvisação e Jogos Teatrais, incluindo sua relação e contribuição para o desenvolvimento dessas competências.

Utilizando de tais considerações, a presente pesquisa percebe uma interferência positiva e direta da prática impro-teatral no desenvolvimento das competências já supracitadas. A

literatura e o material coletado corroboram e explicam, conjuntamente, as relações determinadas entre ambas as áreas. É importante salientar, no entanto, que a pesquisa utiliza da prática artística dos jogos teatrais como uma ferramenta considerada benéfica para as concepções e contextos inseridos na formação profissional das áreas da administração e afins, e não o inverso.

A relevância dessa pesquisa se encontra sob a égide da literatura apresentada. No sentido da aplicação prática do tema, Baxter (2014) salienta o uso cada vez mais frequente de artes performativas no mundo da gestão. Além disso, a pesquisa de Curran (2018) concretiza um impacto positivo do treinamento da improvisação no desenvolvimento de habilidades de equipe, além do aprimoramento de competências interpessoais e da confiança por meio do teatro de improviso. O autor, ademais, complementa que há carência na literatura, chamando atenção pela necessidade de mais pesquisas futuras. Junto a isso, Perrenoud (1999) reforça que o currículo tradicional não se aventura ao campo minado das práticas sociais, apresentando apenas fórmulas que, no melhor dos casos, caminham com casos apresentáveis e, portanto, não resolvem a questão da transposição didática de mobilização do conhecimento. Ressalta, nessa perspectiva, que as competências devem ser desenvolvidas através da prática, perpassada necessariamente por situações concretas, contextos e riscos identificados.

O resultado da pesquisa de Kirsten e Preez (2010) também indica uma influência positiva para um clima inovador de trabalho em equipe através da intervenção artística da improvisação, sobretudo nos subfatores segurança participativa, visão e orientação para a tarefa. Dessa forma, há contribuição da prática impro-performativa no desenvolvimento de trabalhos em equipe. Os autores ressaltam, entretanto, que é necessário estudar a eficácia da prática dos jogos teatrais que contribui para o desenvolvimento e treinamento de equipes.

Os resultados aqui encontrados corroboram o estado-da-arte acerca da importância das competências interpessoais e o seu desenvolvimento através da prática impro-performativa. Contribuições recentes de Carvalho e Faria (2020) propõem a potencialização de competências sociais e relacionais - que podem ser desenvolvidas tanto em contextos profissionais quanto em ações emancipatórias - através de atividades que envolvam a improvisação e que capacitam o engajamento em ações de transformação social. Junto a essas ações, ressaltam-se as recriações das áreas do conhecimento ajustadas por novas demandas da sociedade, emergindo uma nova realidade social através de conexões e inovações (CARAMORI *et al*, 2020). Dessa forma, os autores salientam o caráter inovador do ensino-

aprendizagem através de novas realidades e métodos, que devem valorizar ações e habilidades interpessoais como trabalho em equipe, autonomia, participação ativa, comunicação e liderança.

A presente pesquisa, portanto, corrobora com a literatura e permite abrir portas para novas pesquisas acerca do tema. Aqui é apresentada a dimensão contributiva da prática artística impro-performativa para uma área das ciências: as ciências sociais aplicadas, com enfoque no curso da administração. A partir dessa pesquisa, sugere-se estudos mais recentes a fim de abordar novas formas de desenvolvimento de competências que podem ser úteis para a atuação interna e externa de organizações e de praticantes das áreas acadêmicas relacionadas à administração, além de apresentar novas propostas pedagógicas emancipatórias através do estudo do ensino por competência, resgatando suas funcionalidades, problemáticas e complexidades.

REFERÊNCIAS

- ACHATKIN, V. C. **O Teatro-Esporte de Keith Johnstone: o ator, a criação e o público.** 239 f. Tese (Doutorado em Escola de Comunicação e Artes) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
- ARAÚJO, C.G.; REBOLO, F. Quando a Arte é a base para uma Educação Inovadora: um estudo de caso. **Ensino em Perspectivas**, v. 2, n. 2, p. 1-14, 2021.
- BAHRY, C. P.; TOLFO, S. R. A gestão de competências e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 5, n.2, p. 37-54, Jul./Dez. 2004.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAXTER, M. N. **Theatrical & improvisational techniques for the corporate world: how the performing arts are helping create a more adaptable workforce for the 21st century.** Dissertação (Mestrado de Ciências em Administração de Artes) - Faculdade de Drexel, Orientação: Neville Vakharia, Filadélfia, 2014.
- BERK, R. A.; TRIEBER, R. H. Whose classroom is it, anyway? Improvisation as a teaching tool. **Journal on Excellence in College Teaching**, n.20 (3), p.29-60, 2009.
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese: Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2, n. 1 (3), p. 68-80, jan-jul, 2005.
- BURNIER, Suzana. Pedagogia das competências: conteúdos e métodos. **Boletim técnico do Senac**, v. 27, n. 3, p. 48-60, 2001.
- CÂMARA, R.H. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 6, n. 2, p. 179-191, 2013.
- CARAMORI, U. *et al* . The Fellows Project: Education Skills for Health Profession Students. **Rev. bras. educ. med**, Brasília, v. 44, n. 1, e041, 2020.
- CARVALHO, J. L. F.; FARIA, M. D. **A Improvisação Teatral no Ambiente Universitário como Vetor de Participação e Transformação Social.** 2020.
- CARVALHO, Z. **O corpo no teatro de improviso – uma análise intercultural.** Porto: 5Livros, 2019.
- CARVALHO, J. L. F.; FARIA, M. D. O teatro de improviso como proposta pedagógica na formação em ciências sociais aplicadas. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 3, n. 3, p. 79-104, 2014.
- CORSUN, D. L. *et al* . Overcoming managers' perceptual shortcuts through improvisational theater games. **Journal of Management Development**. p. 298-315, maio, 2005.

COSTA, T.A. A noção de competência enquanto princípio de organização curricular. **Revista Brasileira de Educação**, n. 29, p. 52-62, 2005.

CURRAN, N. **Improvisation as a Training Method to Develop Effective Teams in the Workplace with a Focus on Promoting Confidence, Interpersonal Skills and Relationship Building**. Dissertação (Mestrado em Treinamento e Educação) - Faculdade de Griffith. Orientador: Peter Gillis, Dubin, Abril, 2018.

DA SILVA FERREIRA, F.; DOS SANTOS, F.A. **Reflexões sobre a pedagogia das competências**, nov, 2018

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Artmed, 2006.

DIAS, I.S. Competências em Educação: conceito e significado pedagógico. **Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional**, v. 14, n. 1, p. 73-78, 2010.

DUDECK, T. R.; DINIZ, C. A “Era de Ouro” da Loose Moose Theatre Company: A formação e perpetuação da companhia através da pedagogia de Keith Johnstone. **PÓS: Revista do Programa de Pós-graduação em Artes da EBA/UFMG**, [S.l], p. 206–219, 2015.

DUDECK, T. R. **Keith Johnstone: A Critical Biography**. London: Bloomsbury Methuen Drama, 2013.

DUDECK, T. R. Keith Johnstone e a sala de aula. Entrevista concedida a Theresa Robbins Dudeck. **Revista de Ensino de Teatro**, v.1, n.2, p.159-162, julho, 2011.

DUTRA, J. S.; HIPOLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de administração contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 161-176, 2000.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

HACKBERT, P. H. Using improvisational exercises in general education to advance creativity, inventiveness and innovation. **US-China education review**. Ohio, v. 7, n.10, p.10-21. out. 2010.

HALPERN, C.; CLOSE, D.; JOHNSON, K. **Truth in comedy: The manual of improvisation**. Colorado Springs, Colorado: Meriwether Publishing Ltd. 1994.

KAUARK, F.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da pesquisa: guia prático**. Itabuna: Via Litterarum. p.88. 2010.

KIRSTEN, B.; DU PREEZ, R. Improvisational theatre as team development intervention for climate for work group innovation. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 36, n. 1, p. 1-9, 2010.

KOUDELA, I. D.. Introdução à edição brasileira. *In:*_____. SPOLIN, Viola. **Improvisação para o teatro**. 5 ed. São Paulo: Perspectiva. p. 23-24. 2006.

MACHADO, N.J. Sobre a ideia de competência. **As competências para ensinar no século XXI**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

MAGERKO, B.; RIEDL, M. **What happens next?: Toward an empirical investigation of improvisational theatre**. Proceedings of the International Joint Workshop on Computational Creativity. Georgia, Atlanta. 2008.

MAIA, H. C.; MUNIZ, M. L. O Sistema Impro na sala de aula: escutando as crianças sobre essa prática do teatro. **Urdimento-Revista de Estudos em Artes Cênicas**, v. 3, n. 30, p. 056-076, 2017.

NAPIER M. **Improvise: Scene from the Inside Out**. Portsmouth, NH: Heinemann. 2014.

NUNES, T. B.; BILAC, D. B. N.; LUZ, C. N. M. Gestão por competências: Uma ferramenta estratégica. **Multidebates**, v. 4, n. 6, p. 48-66, 2020.

PARKER, G. M. **Team players and teamwork**. San Francisco, CA, USA: Jossey-Bass, 1990.

PATTON, M.Q. **Qualitative evaluation and research methods**. SAGE Publications, inc, 1990.

PERRENOUD, P. **Construir competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed. 1999.

PROENÇA, L. M. **Impro visa ação: uma proposta de treinamento para teatro de improviso**. Dissertação (Mestrado em Linguística, Letras e Artes) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, p.179, 2013.

PUGLISI, M.L.; FRANCO, B. **Análise de conteúdo**. 2005.

QUADE, S.. MOVE YOUR AVATAR! Improvisational Theatre Methods in Virtual Teams. **ijac**, v. 8, n. 4, p.8-13, 2015.

RAJEEV, P. N.; KALPATHI, S.. **Readying for change: Use of improvisation in change management training**. Working papers 175, Indian Institute of Management Kozhikode. 2015.

SALINSKY, T.; FRANCES-WHITE, D. **The improv handbook: The ultimate guide to improvising in comedy, theatre, and beyond**. Bloomsbury Publishing, 2013.

SAMPIERI, R.; COLLADO, C.; LUCIO, P. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: McGraw-Hill. 2015.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis. p.138. 2005.

SPOLIN, V.. **Improvisação para o teatro**. Perspectiva, 2006.

SPOLIN, V.. **Improvisation for the theater: A handbook of teaching and directing techniques**. Evanston, Ill. Northwestern University Press, 1963.

TOZONI-REIS, M. F. C. **Metodologia da pesquisa**. 2009

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16^a ed. São Paulo, Atlas, 2016.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia**, Florianópolis, n. 7, p. 79-88, 2002.

ANEXO 1

Questionário – Improvisação e Jogos Teatrais

Esse questionário tem o intuito de coletar respostas sobre a percepção que o(a) estudante da disciplina **Improvisação e Jogos Teatrais** tem sobre a mesma, em cima do que será abordado e praticado para a execução de um trabalho de monografia. Não é necessária a identificação do estudante. As perguntas são subjetivas com o motivo de recolher respostas abertas, portanto fique à vontade para escrever bastante na hora de respondê-las.

1. O que você espera aprender na disciplina **Improvisação e Jogos Teatrais**?

2. Como você acredita que essa disciplina pode acrescentar na sua formação dentro do curso de Administração?

3. Você acredita que o contato com uma disciplina cujo conteúdo difere das disciplinas formais do curso de administração pode ser importante para a formação do administrador? De que maneira?

4. Você pensa que o contato com **Improvisação e Jogos Teatrais** pode ser proveitoso para sua vida pessoal, fora do contexto universitário e profissional? Como?

ANEXO 2

1. O que a disciplina Improvisação e Jogos Teatrais pôde acrescentar na sua vida profissional e na sua formação enquanto administrador(a)?
2. Você acredita que o contato com uma disciplina que se difere das disciplinas formais do curso de administração pode ser importante para o desenvolvimento de competências interpessoais? De que maneira?