



UFRJ

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO - UFRJ

Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas - CCJE

Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - FACC

JERÔNIMO VIEIRA E LOBATO

**TEATRO DE IMPROVISO NAS ORGANIZAÇÕES:
UM ESTUDO SOBRE A ATUAÇÃO
DE PROFISSIONAIS DE IMPROVISAÇÃO APLICADA
NO AMBIENTE CORPORATIVO**

Rio de Janeiro – RJ

2022

JERÔNIMO VIEIRA E LOBATO

**TEATRO DE IMPROVISO NAS ORGANIZAÇÕES:
UM ESTUDO SOBRE A ATUAÇÃO
DE PROFISSIONAIS DE IMPROVISAÇÃO APLICADA
NO AMBIENTE CORPORATIVO**

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

Orientador: Prof. Dr. José Luis Felício Carvalho

Rio de Janeiro – RJ

2022

JERÔNIMO VIEIRA E LOBATO

**TEATRO DE IMPROVISO NAS ORGANIZAÇÕES:
UM ESTUDO SOBRE A ATUAÇÃO
DE PROFISSIONAIS DE IMPROVISAÇÃO APLICADA
NO AMBIENTE CORPORATIVO**

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

Aprovada em: _____

José Luis Felício Santos Carvalho, Dr., Departamento de Administração da UFRJ

Renato Nunes Bittencourt, Dr., Departamento de Administração da UFRJ

Rio de Janeiro – RJ

2022

RESUMO

Inseridas em um ambiente instável e dinâmico, as organizações buscam soluções para lidar com cenários imprevistos. Nesse contexto, treinamentos que visam desenvolver competências que ajudem o seu corpo de funcionários a lidar com cenários de incertezas e a improvisar acabam se tornando uma forma das organizações lidarem com as contínuas mudanças. A presente pesquisa, em um recorte intercultural, visa investigar quais os desafios que os profissionais e empresas que fornecem treinamentos de improvisação aplicada baseada em jogos de teatro de improviso enfrentam diante das organizações que os contratam. A investigação parte da improvisação aplicada baseada nos métodos do teatro de improviso desenvolvido por Keith Johnstone. A pesquisa revela diferentes nuances de uma prática internacionalmente difundida e crescente de improvisação aplicada, evidenciando diferenças e semelhanças entre as práticas de diferentes contextos culturais.

Palavras chave: Improvisação Aplicada. Organizações. Teatro de Improviso. Treinamentos. Soft Skills.

ABSTRACT

Inserted in an unstable and dynamic environment, organizations seek solutions to deal with unforeseen scenarios. In this context, training that aims to develop skills that help your staff to deal with scenarios of uncertainty and to improvise end up becoming a way for organizations to deal with continuous changes. The present research, in an intercultural approach, aims to investigate the challenges that professionals and companies that provide training in applied improvisation, based on improv theater games, face in the organizations that hire them. The investigation starts from applied improvisation based on improvisational theater methods developed by Keith Johnstone. The research reveals different nuances of an internationally widespread and growing practice of applied improvisation, highlighting differences and similarities between the practices of different cultural contexts.

Keywords: Applied Improvisation. Organizations. Improvisational Theater. Trainings. Soft Skills.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
1.1. Problema de Pesquisa.....	6
1.2. Objetivos da Pesquisa.....	7
1.2.1. Objetivo Geral.....	7
1.2.2. Objetivos Específicos.....	8
1.3. Relevância.....	8
1.4. Delimitação do Estudo.....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1. A Improvisação no Campo da Administração.....	11
2.1.1. A improvisação como Gestão.....	11
2.1.2. A pesquisa em Improvisação no Brasil.....	16
2.2. O Teatro de Improviso de Keith Johnstone.....	17
2.3. A Improvisação Aplicada às Organizações.....	24
3. METODOLOGIA.....	27
3.1 Tipo de Pesquisa.....	27
3.2 Participantes da Pesquisa.....	27
3.2.1 Descrição dos Informantes-Chave e seus respectivos grupos.....	29
3.3 Instrumento de Pesquisa.....	33
3.4 Procedimentos de coleta e análise de dados.....	33
3.5 Limitações do Método.....	35
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	37
4.1 Perfil das empresas contratantes.....	37
4.2 Demanda das organizações.....	40
4.3 Alinhamento de expectativas Organização-Funcionário.....	43
4.4 Atividades mais exitosas.....	47
4.5 Resistências às ferramentas da Improvisação Aplicada.....	51
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
REFERÊNCIAS.....	58
ANEXO 1.....	61
ANEXO 2.....	63
ANEXO 3.....	64
ANEXO 4.....	65

1. INTRODUÇÃO

1.1. Problema de Pesquisa

Diante de um mundo globalizado e cada vez mais dinâmico, as organizações se deparam com desafios constantes e com uma demanda por soluções cada vez mais rápidas. Dessa forma, o espaço para o planejamento e execução de ações por parte das empresas é cada vez menor (CUNHA, 2002). A fim de se lidar com as demandas de um mercado sempre em mutação e de difícil predição, as organizações recorrem ao improviso como uma forma de lidar com esse encurtamento entre o espaço do planejar e do executar. Da mesma forma, as pesquisas sobre o papel da improvisação no contexto corporativo também se aprofundam (WEICK, 2002). E para entender este fenômeno os pesquisadores recorrem a metáforas com artes de improvisação para explicar como ocorre a improvisação dentro das organizações. Metáforas com o estilo musical do jazz, por exemplo, são recorrentes entre alguns autores (CUNHA, 2002; WEICK, 2002).

Nesse contexto, ferramentas como a improvisação teatral são aplicadas a fim de dar conta da demanda das empresas por treinamentos que visem treinar seu corpo de funcionários para lidar com as contingências de um cenário incerto e conturbado, tornando-as mais adaptativas (BAXTER, 2014). Os treinos de improvisação aplicada, que utilizam jogos e dinâmicas oriundos do teatro de improviso, visam treinar os funcionários em suas capacidades de colaboração, flexibilidade, criatividade e adaptabilidade (DUDECK, 2018). Estudos acerca da aplicação de ferramentas derivadas da improvisação teatral também corroboram para a noção dos benefícios acerca da implementação desses tipos de treinamentos dentro das empresas, como, por exemplo, a criação de climas favoráveis para a inovação nos grupos de trabalho das empresas (KIRSTEN; DU PREEZ, 2010).

A improvisação aplicada surge a partir da transposição de alguns jogos e exercícios que são característicos da prática da improvisação teatral. A improvisação teatral se caracteriza por colocar a improvisação como o objetivo final da prática teatral, tirando a improvisação do lugar de um caminho para se chegar algum outro objetivo, como por exemplo, o desenvolvimento de uma dramaturgia através de exercícios de improvisação (CONCEIÇÃO, 2010). Aqui, a improvisação é o fim da prática teatral, e não apenas um meio. Ela também conta com uma parte de coautoria com o público, onde este faz participações que ajudam a criar cena. O público é, dessa maneira, convidado a

participar da dramaturgia improvisada do teatro e é retirado de um lugar de mero espectador (CONCEIÇÃO, 2010). No contexto da improvisação teatral, escolas de improvisação teatral foram se tornando populares, como o formato teatro esporte de Keith Johnstone, que faz uma junção entre competição e teatro ao colocar duas equipes em cena para uma disputa por pontos perante ao público (ACHATKIN, 2010). Além do Teatro-Esporte, Keith Johnstone criou uma série de exercícios e jogos que visavam treinar o ator-jogador na arte do improviso, e assim surgiu o Sistema Impro, termo criado por Theresa Dudeck, que engloba os jogos e o Teatro-Esporte em uma única tradição de teatro (ACHATKIN, 2010; DUDECK, 2018).

A improvisação aplicada, ao juntar dois mundos tão distintos, acaba por abrir inúmeras práticas de treinamento corporativo, além de inaugurar toda uma área de estudo que se ocupa sobre o estudo da aplicação dessa arte dentro do ambiente corporativo. Dessa forma, em alinhamento com a revisão de toda uma bibliografia sobre a improvisação nas organizações e sobre os fundamentos do Teatro de Improviso, coloca-se um problema de pesquisa, que, segundo Vergara (2016), pode ser entendido como a busca por uma resposta ou a necessidade de explicar uma situação do cotidiano. O problema de pesquisa: quais são os desafios que os profissionais de Improvisação Aplicada encontram em suas práticas dentro das organizações e quais meios eles utilizam para lidar com esses desafios?

1.2. Objetivos da Pesquisa

1.2.1. Objetivo Geral

O objetivo geral é a meta a ser alcançada a fim de se conseguir sanar o problema que foi proposto na pesquisa (VERGARA, 2016).

O objetivo da presente pesquisa é analisar quais são as condições e os desafios que os profissionais que atuam com Improvisação Aplicada, em um recorte internacional, enfrentam em seus trabalhos no mercado de consultoria especializado em Improvisação Aplicada para empresas produtivas.

1.2.2. Objetivos Específicos

Os objetivos específicos se colocam como etapas intermediárias a fim de se conseguir chegar ao Objetivo Geral, de forma a se conseguir, através da realização destas etapas intermediárias, responder ao problema de pesquisa (VERGARA, 2016).

- Quais tipos de problemas e/ou limitações os facilitadores de dinâmicas de Improvisação Aplicada enfrentam no dia-a-dia de seu trabalho dentro das Organizações que os contratam?
- Quais são as soluções encontradas por esses profissionais a fim de solucionar os eventuais desafios e limitações que se colocam na sua atividade?
- Qual o perfil das Organizações que vem contratando atividades de Improvisação Aplicada?

1.3. Relevância

Esta pesquisa mostra sua relevância através da investigação de caminhos apontados por pesquisadores que já trabalharam sobre o tema. Trabalhos que tratam sobre o uso da Improvisação Aplicada vêm se multiplicando em várias áreas do conhecimento que não somente no campo das artes performativas. A investigação sobre esse tema vem se tornando cada vez mais comuns em trabalhos do campo das Ciências Sociais Aplicadas, com enfoque especial no campo da gestão de Recursos Humanos (CARVALHO, 2019). Uma vez que a possibilidade da improvisação dentro das Organizações surge como uma forma de alcançar níveis elevados de autonomia e estrutura, se faz necessário que haja mais pesquisas acerca desse tema, pois, por ainda ser embrionário e pouco explorado, ainda coloca-se como um terreno relativamente novo a ser desbravado (CUNHA, 2002).

Além disso, alguns trabalhos (KIRSTEN; DU PREEZ, 2010) apontam evidências de que treinamentos baseados na Improvisação Teatral podem trazer benefícios para as Organizações, especificamente para a capacidade de inovação das equipes de funcionários. Outrossim, é o papel de importância que a Improvisação Aplicada vem exercendo no mundo corporativo, pois já é praticada como forma de treinamento pelas melhores Organizações no mundo todo, a fim de tornarem-se mais preparadas para lidar com a mudança e a complexidade do cenário corporativo atual (RAJEEV; KALPATHI, 2015). Também é apontada pela literatura a necessidade de haver mais pesquisas que explorem as relações entre profissionais, empresas ou consultorias que trabalham com improvisação teatral com as corporações que buscam esse tipo de treinamento, a fim de

investigar os benefícios que essa relação pode vir a proporcionar tanto para os improvisadores e seus grupos quanto para as Organizações que os contratam (BAXTER, 2014).

Outro ponto importante de relevância para o presente trabalho é a difusão da prática de Improvisação Aplicada nas grades dos cursos de Ciências Sociais Aplicadas de algumas das melhores faculdades do mundo, como aponta o pesquisador Zeca Carvalho (2019, p. 352): Bentley College, Columbia University Business School, Duke University, George Washington University, Georgia Tech College of Sciences, Harvard Business School, Illinois State University, Indiana State University, Saint Louis University, Stanford University, State University of New York, Stony Brook University, University of British Columbia, University of California, University of Canterbury, University of Chicago, University of Cincinnati, University of Guelph, University of Maryland, University of Pennsylvania, University of South Florida, University of Toronto, Wittenberg University e Yale University.

A Improvisação Aplicada é usada também para o treinamento de cientistas especializados em divulgação científica para melhor comunicarem ideias e mensagens para pacientes e audiências usando improvisação. Centenas de organizações privadas e públicas vêm contratando treinamentos baseados em Improvisação Aplicada, a fim de treinar seu pessoal para serem mais flexíveis e espontâneos em suas habilidades decisórias (DUDECK, 2018), o que evidencia o espaço importante que esta prática vem angariando. A quantidade de pesquisa que vem sendo praticada sobre o tema ainda não é proporcional ao tamanho que a Improvisação Aplicada tem no mundo (DUDECK, 2021).

Do ponto de vista intercultural, o presente estudo também demonstra grande relevância, pois avança no campo de estudos sobre a interculturalidade das práticas do Teatro de Improviso e sua forma aplicada em um contexto internacional, o que foi apontado pela literatura como um caminho ainda a ser explorado (CARVALHO, 2019). Qualquer esforço de investigação das práticas do Teatro de Improviso em um contexto intercultural se mostra valioso, pois ainda são poucas as pesquisas feitas nesse sentido. E, segundo Carvalho (2019), quanto maior a distância cultural entre os indivíduos ou grupos investigados, mais relevante será o resultado da pesquisa.

1.4. Delimitação do Estudo

Uma vez que a realidade é muito complexa e impossível de ser analisada em seu todo, se faz necessário que haja uma delimitação do estudo a ser desenvolvido em uma pesquisa, de modo que apenas parte dessa realidade seja analisada, tornando possível a execução da pesquisa (VERGARA, 2016).

Para fazer esta investigação, buscou-se tomar uma imagem ampla sobre a prática corporativa de treinos que utilizam a improvisação teatral em seu processo. Dessa forma, improvisadores de todo o mundo foram escolhidos, a fim de se fazer um panorama geral sobre a Improvisação Aplicada em ambientes corporativos. Apenas profissionais e empresas de treinamento que utilizam o teatro de improviso foram contatados para esta pesquisa, ficando de fora aqueles profissionais que apenas trabalham com a sua forma de espetáculo ou aqueles que se utilizam de ferramentas do teatro para treinamentos, mas que não contam com a parte da improvisação. Essa delimitação buscou evidenciar características comuns e singulares da prática de treinamentos baseados nas ferramentas da improvisação aplicada em empresas de diferentes culturas.

Vale ressaltar que, apesar de os participantes desta pesquisa trabalharem com várias outras ferramentas que não somente a improvisação aplicada, as perguntas se voltaram somente sobre a prática das atividades que utilizam dos recursos e ferramentas fornecidas pela improvisação teatral aplicada.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será levantado uma bibliografia que visa definir alguns campos que serão explorados no contexto desta pesquisa. Para isso, iremos explorar a literatura que trata sobre o tema do Improviso enquanto um conceito dentro dos Estudos Organizacionais, depois, a fim de contextualizar o uso do teatro de improviso na pesquisa, iremos abordar algumas pesquisas que tratam da história do teatro de improviso e sobre os fundamentos da improvisação teatral, com ênfase no Sistema Impro de Keith Johnstone, objeto central de nossa pesquisa. Na última parte, será levantada uma bibliografia que trata sobre experiências de uso de improvisação aplicada dentro de ambientes corporativos.

2.1 A IMPROVISACÃO NO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO

2.1.1 A Improvisação como Gestão

O fenômeno da Improvisação nas Organizações também é discutido como uma forma deliberada de praticar a gestão dentro das Organizações, uma vez que nem tudo pode ser previsto e planejado. Nessa discussão alguns autores trazem trabalhos que relacionam a Improvisação Organizacional com temas como Gestão da Mudança, Aprendizado Organizacional, Estratégia e outros.

Nobrega (2009), em sua pesquisa, traz uma discussão sobre o papel da improvisação como uma ferramenta para a Gestão da Mudança Organizacional. O autor aponta que as “organizações devem preparar seus funcionários para contingências e ocasiões não deliberadas, onde se fazem necessárias ações de improvisações, evitando, assim, prejuízos e resistência às mudanças.” (NOBREGA, 2009, p. 154).

Sua pesquisa ainda aponta para a conclusão de que a improvisação pode, como no caso de seu estudo, ajudar empresas públicas a adotarem sistemas de ERP, pois são capazes de facilitar e melhorar o processo rotineiro de seu trabalho. Ainda, segundo o autor, as ações baseadas em improvisações que surgem no processo de implementação de uma ERP, são capazes de criar resultados satisfatórios para a empresa, pois podem institucionalizar mudanças durante o seu processo, o que contribui para o sucesso da empresa. Ainda assim, o autor aponta para a possibilidade de falha no processo de Improvisação, o que acarretaria em uma volta para o ciclo de planejamento, a fim de se

criar um novo plano de ação que dê conta do desafio, que nesse caso foi a implementação de uma ERP em uma organização pública.

“Embora ocorra em situações emergentes e imprevisíveis, a improvisação pode ser planejada ou não, dependendo do contexto e do conhecimento dos usuários acerca da tecnologia implementada e da organização.” (NOBREGA, 2009, P. 156).

Ou seja, a improvisação, apesar de ter a possibilidade de ser deliberadamente adotada como uma política de Gestão da Mudança, o autor aponta para a sua existência mesmo quando não oficialmente adotada como política pelos escalões superiores de uma organização.

Nobrega (2009) aponta para que a improvisação é um fenômeno que reflete as experiências acumuladas dos funcionários e usuários de Sistemas de Informação. E como no caso da Implementação do sistema ERP, foi uma condição inevitável e essencial para a implementação efetiva do sistema.

Pham e Jordan (2006) também relatam em sua pesquisa a Implementação de um Sistema de Informação em uma empresa pública de seguros através do uso de uma estratégia de Improvisação. Os pesquisadores apontam que, no caso da seguradora Bao Viet, o uso da Improvisação enquanto uma estratégia de desenvolvimento de competências em TI foi uma experiência bem sucedida e que isso indica um caminho que pode vir a ser adotado em outras organizações públicas de países emergentes, como no caso analisado.

Outro estudo importante que relaciona a importância da improvisação e o contexto de organizações públicas é a pesquisa de Saihood *et al.*, em 2021, onde eles analisam a influência da improvisação e da Performance Empreendedora no contexto do Ministério da Agricultura de Israel. O resultado da pesquisa aponta efeitos positivos acerca da adoção estratégica da Improvisação no contexto das organizações. Para os autores, A Improvisação Estratégica e a performance empreendedora servem como ferramentas efetivas de gestão em ambientes instáveis e turbulentos, e que através da aplicação criativa e improvisada de ações em eventos estratégicos é possível reconfigurar e reconstruir as dinâmicas de uma organização. Os pesquisadores ainda apontam para a limitação da Improvisação Estratégica em empresas públicas, pois elas podem se ver amarradas por leis rígidas que limitam a liberdade necessária para adoção efetiva da Improvisação como uma estratégia.

Leybourne (2012), através de sua pesquisa, constata que, na literatura acadêmica, há uma relação entre a aplicação dos princípios da improvisação na gestão de organizações e o conceito de APM (*Agile Project Management*). No entanto, ele aponta que há mais pesquisas sobre o conceito de improvisação do que sobre o APM. Os dois conceitos foram abordados em contextos de empresas que precisam agir em ambientes turbulentos e que exigem respostas rápidas para lidar com incertezas, reafirmando assim a importância da pesquisa sobre a improvisação de organizações inseridas em contextos dinâmicos. A fim de ilustrar as pesquisas feitas no campo da Improvisação, Leybourne (2012) cita o trabalho de Moorman (1998) sobre o Desenvolvimento de Novos Produtos através da Improvisação, onde a pesquisadora mostra como a Improvisação não é algo que as organizações fazem, mas algo que elas devem fazer para se desenvolver. A pesquisa apontou que existem alguns aspectos que podem determinar o bom desempenho da Improvisação no Desenvolvimento de Novos Produtos, como Memória Organizacional, que está diretamente ligada a um bom desempenho de improvisação. Em situações onde há grande fluxos de informação em tempo real, a improvisação também mostra bons resultados, tornando a organização mais responsiva em relação ao ambiente externo. Moorman (1998) ainda aponta que, se esses aspectos não forem bem geridos pela gestão da organização, o processo de Improvisação pode não trazer resultados satisfatórios para a organização.

A literatura sobre Improvisação no campo da Administração também é explorada através do uso de imagens. A fim de entender melhor o funcionamento das organizações, autores como Weick (2002) e Cunha (2002) fazem uma comparação entre as Organizações e o jazz, a fim de tentar trazer um paralelo entre a complexidade de uma Improvisação coletiva que ocorre em orquestras de jazz e aquelas que ocorrem dentro de uma organização (WEICK, 2002).

Weick (2002, p. 2) começa seu ensaio, *A Estética da Imperfeição em Orquestras e Organizações*, propondo logo de início que “caso você queira entender as organizações, estude alguma outra coisa além delas”. O autor argumenta que, para se conhecer as organizações humanas, é necessário que se conheça o caos e a ordem, e esses conceitos só podem ser aprendidos a partir do momento em que o sujeito conhece algo em profundidade. É através desse conhecimento que as analogias, metáforas e imagens são criadas para se explicar o fenômeno das organizações. O autor segue no argumento sobre a pressão que as organizações sofrem hoje com a necessidade cada vez mais

rápida de se tomar decisão, o que, no limite, acaba por tornar o tempo de planejamento e ação tão estreitos que eles acabam por acontecer a um só tempo, o que leva a constatação de que já há, na prática, algum nível de improvisação em todas organizações.

O argumento de Weick (2002) prossegue utilizando o conceito de bricolagem e da Estética da Imperfeição, que pode ser observado na improvisação organizacional. A bricolagem aparece como um olhar retrospectivo sobre o que fora trabalhado, a fim de se reunir recursos disponíveis para criar algo que faça sentido com o que já fora feito. Já a Estética da Imperfeição se refere ao espaço de experimentação próprio de músicos de Jazz, que busca abrir espaço para a criação, para a exploração de novos caminhos. Para Weick (2002, p. 4), “o Jazz incorpora uma estética onde é possível reconhecer a beleza na execução imperfeita de ideias”. Essa forma de lidar com a liberdade do erro fornece meios para os integrantes de uma orquestra de jazz se experimentarem em novos caminhos e modos inovadores de improvisar. Um ambiente que valoriza a inovação e a criatividade tem por característica essa estética de valorizar a importância do erro.

“A inovação em organizações parece receber muita atenção nos inícios, começos, no momento de geração de ideias. Mas na medida em que pessoas envolvem suas ideias em caminhos diferentes, com diferentes elaborações, diferentes premissas e transições, ninguém sabe mais onde o outro está.” (WEICK, 2002, P. 5)

Para Weick (2002), a estrutura de improvisação contribui para o entendimento do funcionamento produtivo da inovação, aprendizado e coordenação ao lançar bases que fornecem estruturas rígidas e frouxas ao mesmo tempo, onde os participantes tem a oportunidade de se experimentar e arriscar, ao mesmo tempo em que se mantem fiéis a um mesmo tema musical, que é capaz de orientar o caminho de todos os músicos. Dessa forma, o autor é enfático na visão de que se pode compreender melhor a improvisação nas organizações através do uso das imagens que o jazz evoca, que trazem uma ressignificação sobre o processo de errar e se arriscar.

Cunha (2002) também explora o tema da Improvisação nas organizações e traz algumas definições úteis para a discussão do tema. O autor propõe a seguinte definição:

“a improvisação refere-se, basicamente, à contração do planejamento e da execução, à compreensão da ação a medida em que ela vai tendo lugar e à capacidade de executar um movimento de antecipação ou reação sem o benefício de reflexão prévia.” (CUNHA, 2002, P. 2)

Em seu argumento, o autor propõe que as empresas, que estão inseridas em ambientes extremamente competitivos, atuam como bandas de jazz, pois aprendem a lidar com uma gama de desafios a medida em que eles vão aparecendo, uma vez que as organizações não tem capacidade de antecipar todos os diversos problemas que surgem no seu cotidiano.

A Improvisação dentro das organizações é uma realidade em um ambiente onde o gestor é cobrado por uma gestão eficiente ao mesmo tempo em que atua em um ambiente cada vez mais conturbado, que exige adaptação rápida e aprendizado constante. Os modelos de gestão pautados na capacidade de previsão e de antecipação não são capazes de dar conta de um ambiente organizacional extremamente mutável. Na mesma linha da argumentação do Weick (2002), Cunha (2002, p. 7) propõe que: “Mais que um espaço de compromisso entre estrutura e autonomia, a improvisação representa a possibilidade de alcance de níveis elevados de estrutura e autonomia.”

O próprio teatro é usado como uma lente teórica para a análise do fenômeno organizacional. Os pesquisadores Vergara, Carvalho e Gomes (2004), em uma perspectiva crítica, trazem o teatro com uma forma de entender a espacialidade da organização como uma forma de controle e coerção sobre os indivíduos que integram essa organização. Para tal, os autores criam paralelos entre o desenvolvimento, através do tempo, da espacialidade no teatro e como isso se compara com a configuração do espaço organizacional enquanto uma forma de controle. Assim como o teatro, do Grego às telas de cinema, foi conduzindo e disciplinando cada vez mais os olhares de seus participantes, as organizações também desenvolveram suas espacialidades de forma a conduzir os olhares dos indivíduos, ganhando dessa forma o controle sobre esses olhares e, portanto, sobre o imaginário e possibilidades de liberdade e criatividade dos integrantes das organizações. A analogia com o espaço do teatro é, então, capaz de criar paralelos capazes de desvelar formas ostensivas e sutis de controle sobre os olhares dentro das organizações (VERGARA *et al.*, 2004).

Faria e Carvalho (2006) também usam a dramaturgia como uma forma de entender os personagens de uma organização, jogando luz sobre o fenômeno das representações sociais intraorganizacionais por uma perspectiva alternativa ao da Administração Científica. Os autores mostram como uma abordagem dramatúrgica pode ajudar a entender melhor as organizações, construindo análises que podem aproximar estudos acadêmicos da realidade de gestores e administradores. Através da comparação de

arquétipos teatrais de três diferentes tradições de teatro, a saber: a *Commedia dell'Arte*, o teatro de máscaras balinesas e a arte circense dos palhaços, os pesquisadores ilustram diferentes formas de comportamento adotados pelos indivíduos no ambiente organizacional, evidenciando formas arquetípicas de comportamento assumidas por gestores e administradores como máscaras usadas para representar seu papel social dentro de uma organização. Dessa forma, o teatro de máscaras se coloca como uma forma de entender o fenômeno organizacional através de uma perspectiva dramatúrgica e alternativa à visão hegemônica da Administração Científica, contribuindo para a construção de um corpo teórico que aproxime o mundo acadêmico da realidade de gestores e suas organizações.

2.1.2 A pesquisa em Improvisação no Brasil

Agora, a fim de fazer um panorama sobre a pesquisa em Administração sobre o conceito de Improvisação na literatura acadêmica nacional, será utilizada a pesquisa de Scaglione (2015), que faz um apanhado sobre os conceitos debatidos, os autores citados e os temas correlatos.

Segundo o levantamento de Scaglione (2015), ainda há poucos autores que trabalham o tema no Brasil. A autora enfatiza que, mesmo sendo um fenômeno comum às organizações, o tema vem sendo pouco explorado na literatura acadêmica nacional em Administração. Foram contabilizados apenas quatro autores que se aprofundam no tema. E que ainda assim, a maioria dos trabalhos são ensaios teóricos, o que aponta para um vasto campo a ser explorado.

Todos os trabalhos apontam, de forma recorrente, para três condições necessárias que foram observadas para a ocorrência da Improvisação, que são: ambiente instável e incerto, estruturas mínimas e flexibilidade para emergência de novos comportamentos. Em questão de Referencial Teórico, todos os trabalhos levantados foram unânimes em usar o trabalho do pesquisador português Miguel Pina e Cunha como base para o desenvolvimento de suas pesquisas. Os outros autores utilizados também apareceram em mais de um trabalho, mostrando uma base de pesquisa comum entre os autores brasileiros.

As pesquisas brasileiras também relacionam a improvisação com outros temas como a intuição, aprendizagem, inovação e bricolagem. No entanto, provavelmente devido a profundidade e complexidade dos temas, estes não são profundamente desenvolvidos. Como conclusão, todas as pesquisas “confirmaram a importância da Improvisação, como processo para as organizações”. (SCAGLIONE, 2015, p. 8)

Além dessas pesquisas apontadas por Scaglione (2015), trabalhos como de Carvalho e Faria (2014) também relacionam o improviso nas organizações com a proposta pedagógica do Teatro de Improviso e a gestão por competências. Através da perspectiva do teatro-educação, o Teatro de Improviso é apresentado como uma proposta pedagógica na formação de estudantes de Ciências Sociais Aplicadas, a fim de se desenvolver competências vistas como necessárias por organizações que absorvem os estudantes egressos desse campo do conhecimento. A pesquisa aponta que os jogos propostos nos treinamentos em Teatro de Improviso são capazes de desenvolver competências profissionais tais como: capacidade de trabalhar em equipe, criatividade, capacidade de comunicação e outras competências. Dessa forma, o artigo apresenta uma nova proposta pedagógica capaz de lidar com as demandas apresentadas pelas organizações no campo da gestão por competências.

2.2 O TEATRO DE IMPROVISO DE KEITH JOHNSTONE

O Teatro de Improviso, segundo Conceição (2010), na linguagem contemporânea, coloca a Improvisação no teatro como um fim em si mesmo de sua prática, e não mais como um meio para se chegar a uma cena final. O pesquisador aponta que improvisadores como Viola Spolin já faziam um trabalho onde a improvisação era a prática e o objetivo final do fazer teatral. Não sendo apenas uma ferramenta de treinamento de atores ou um processo de criação de cena e dramaturgia.

No entanto, as origens da prática do Improviso como objetivo final no teatro remontam à prática de grupos de teatro da conhecidos como *Commedia Dell'arte*, onde a improvisação da cena se colocava com um contraponto ao teatro erudito de sua época. Era uma forma de tornar o teatro mais vivo e popular, onde os atores improvisavam a partir de um esquema ou assunto e atuavam com apenas um único personagem em suas apresentações teatrais. Esses atores eram dotados de uma técnica muito apurada, erudição e conhecimento de línguas, o que mostrava que eram atores muito preparados

para a prática do improviso. Mais tarde, a prática da Improvisação viria a influenciar o gênero cômico no teatro e, por fim, todo o teatro ocidental, com a prática da Improvisação Teatral (CONCEIÇÃO, 2010).

Nos séculos XIX e XX, a prática da Improvisação Teatral, segundo Conceição (2010), já ganha um forte reconhecimento, através da sua aplicação por grandes nomes do Teatro, como por exemplo: Stanislavski, Meyerhold, Eugênio Barba, Grotowski, Peter Brook e outros. A Improvisação, desse modo, passou por um grande processo de ressignificação na cena teatral.

Autores como Jacques Copeau, inspirado na *Comedia Dell'arte*, via na prática do Teatro de Improviso, uma forma de recuperar a conexão do teatro com o público. Ele queria que, através da criação de personagens baseados em arquétipos, os atores fossem capazes de criar situações das mais diversas dentro de suas próprias realidades, podendo transitar, inclusive, entre os gêneros de comédia ou drama. Para Coupeau, os atores deveriam jogar como crianças, e, por isso, desenvolveu uma série de jogos teatrais, a fim de treinar as capacidades de Improvisação de atores (CONCEIÇÃO, 2010).

Conceição (2010) aponta que foi depois das investigações sobre os jogos de Teatro de Improviso feitas por Coupeau, que outros nomes do Teatro de Improviso conseguiram dar continuidade ao desenvolvimento dessa área do teatro, através da criação de outros jogos. Autores como Viola Spolin e Keith Johnstone, irão influenciar fortemente o que o Teatro de Improviso contemporâneo viria a se tornar. Ainda assim, segundo o autor, o grande acontecimento que dará nova forma e fôlego para a prática do Teatro de Improviso contemporâneo serão os movimentos vanguardistas de teatro dos anos 1950 a 1970. O autor diz que “com o auge dos movimentos sociais e políticos, era preciso pensar um tipo de teatro que tirasse o espectador da posição cômoda e passiva de observadores do fazer artístico.” (CONCEIÇÃO, 2010, P. 4). O apelo era para que o teatro se tornasse politicamente engajado e com que as pessoas participassem do processo criativo, deixando de lado o conceito de plateia totalmente passiva. Isso era uma forma de romper com a tradição e propor novos paradigmas para a prática do Teatro.

Nesse contexto, Conceição (2010), diz que ali se criava um movimento para desconstruir a ideia de público e de teatro vigente até então. Ali, se propunha que a plateia tomasse uma posição mais visceral, participando da criação da cena, no ato da

própria apresentação. Dessa forma, o público entrava em uma relação de coautoria junto dos artistas do Teatro. A quarta parede, tradição fundamental do Teatro Italiano, é quebrada, o que tira o público do lugar de não participação da prática teatral. O texto teatral, passa então, a dar brecha para a intervenção do público. A distância entre ficção e realidade se diminui, fazendo com que o texto se aproxime cada vez mais da realidade do público, a fim de que se crie situações para a participação do mesmo.

No contexto brasileiro, Conceição (2010) aponta para alguns nomes que trouxeram a participação do público para o centro da criação teatral, que são: José Celso Martinez Corrêa, cujo o teatro também está fortemente ligado à ideia de ritual, e Augusto Boal, criador do Teatro do Oprimido, que é uma escola que também aborda a criação teatral através de uma coautoria com o público.

Continuando no trabalho de Conceição (2010), encontramos uma definição sobre o que o pesquisador chama de os Princípios da Improvisação Teatral, que é, nas palavras do autor: “É característica do jogo de Improvisação que não haja elaboração para sua realização ou que haja o mínimo possível.” (CONCEIÇÃO, p. 9), e também, “os jogadores não tenham tempo de resolver o “como fazer.”” (CONCEIÇÃO, p. 9). O tempo anterior ao jogo deve ser mínimo, e apenas para dar ordem ao jogo, mas nunca para fins de qualquer planejamento de cena. O autor também aponta alguns elementos primordiais da improvisação, que são: O Estado de Presença, o Mote de Improvisação e a Liberdade para Imaginar e Criar.

O Estado de Presença, segundo o pesquisador, é uma energia corporal que o jogador precisa para estar em jogo, uma energia necessária para entrar em cena. O jogador deve mobilizar todo o seu corpo para responder aos estímulos que emergem do jogo, estar a todo o tempo preparado para reagir. É um corpo aquecido, em estado de urgência. Esse mesmo preparo se estende também a mente, pois ela deve estar preparada para a exploração de imagens e para a conexão do corpo com o espaço físico e espaços imaginários propostos em cena.

Já o Mote de Improvisação Teatral é o motivo da cena, o gatilho inicial e que inspira toda a criação da cena em jogo. O mote pode ter várias fontes. Pode tanto ser uma deixa de um dos jogadores em cena, pode ser uma proposta do coordenador do jogo de improviso ou uma sugestão da plateia.

“Há vários tipos de mote, e, entre eles, podemos destacar: tema, objeto, título de um filme ou o próprio filme, movimento corporal, atividade ou ação física, uma frase, uma técnica teatral, uma imagem (um quadro, uma foto, um desenho etc.), gênero dramático (musical, policial, drama, comédia, melodrama, tragédia), um sentimento etc.” (CONCEIÇÃO, 2010, P. 10)

Já a Liberdade para Imaginar e Criar seria um pressuposto básico para o jogo da Improvisação Teatral. Para o jogador conseguir mobilizar seu repertório para a plena improvisação em cena, ele não pode se submeter a travas, que podem surgir através do julgamento do olhar dos outros ou mesmo uma auto censura, um medo de se expor ao ridículo. Qualquer elemento que se interponha no caminho do jogador na Improvisação pode causar uma trava ou um bloqueio, o que acaba por prejudicar o jogador e toda a cena.

Outros conceitos importantes para a Improvisação se encontram na escola de Improvisação Teatral desenvolvida por Keith Johnstone, que desenvolveu o Teatro-Esporte e criou o Sistema Impro, que engloba alguns conceitos relacionados à Improvisação de Johnstone. No primeiro capítulo de seu livro Keith Johnstone: A Critical Biography, a pesquisadora Theresa Dudeck (2013, p. 1), que cunhou o termo Sistema Impro para explicar todos elementos que englobam as práticas de Keith Johnstone relacionadas ao Teatro de Improviso, o Sistema Impro pode ser definido como:

“The Impro System (i.e., my term for denoting Keith’s theories, pedagogy, techniques, exercises, games, and terminology) is Keith’s most important contribution to theatre practice worldwide. The Impro System is an approach to actor training and theatre practice that encourages spontaneous, collaborative creation using intuitive, uncensored imaginative responses of the participants.”

Para discorrer sobre esses conceitos, a pesquisadora Achatkin (2010), traz uma série de pontos fundamentais para entender a Improvisação Teatral segundo o Sistema Impro. Os principais fundamentos dessa escola de teatro de improviso são: Aceitação v.s. Bloqueio, Status e Originalidade & Criatividade, sendo esse último conceito subdividido em três partes: Habilidade Narrativa, Quebra de Rotina e Sentimentos & Emoções.

O primeiro destes conceitos, que serve de discussão para o método e como ferramenta para o treinamento do ator-improvisador, é a questão da Aceitação v.s. Bloqueio.

Achatkin diz que, para que o espetáculo de Improvisação aconteça, é necessário que o ator aceite tudo aquilo que o seu parceiro sugere e também tudo aquilo que, logo no primeiro momento, venha a sua cabeça. Abraçar a primeira ideia é ideal para o andamento sem travas da cena improvisada. A autora aponta que o medo de errar é o principal agente limitador da espontaneidade dos atores em treinamento e que isso está muito ligado ao modelo escolar de ensino, que carrega o erro com um sentido negativo, sendo taxado de algo exclusivamente ruim. Esse modelo de ensino tradicional, como aponta Achatkin (2010), é alvo de crítica por parte do próprio criador do Sistema Impro. A autora ainda aponta convergência do pensamento de Johnstone com o pensamento de Dario Fo, que também desenvolveu seu próprio método de pedagogia teatral e que vê na escola um modelo de ensino que é capaz de limitar a espontaneidade do indivíduo. Para esses autores, o sistema tradicional de ensino é uma forma de limitar as diferentes possibilidades de desenvolvimento do indivíduo. Nas palavras do próprio Keith Johnstone (1999, p. XII), seus professores sempre agiram de forma a limitar a criatividade e espontaneidade de seus alunos. Desse modo, o criador do Sistema Impro diz:

“...so I pinned up a list of 'Things My Teachers Stopped Me From Doing' and used it as a syllabus. My teachers had felt obliged to destroy our spontaneity, using techniques that had proved effective for hundreds of years, so why not reverse their methods? I had been urged to concentrate on one thing at a time, so I looked for ways of splitting the attention; I had been taught to look ahead, so I invented games that would make it difficult to think past the next word.”

O bloqueio, outro conceito basilar do sistema Impro, é definido como todo o esforço que o ator faz para impedir o prosseguimento da cena ou para tentar controlar a cena para um determinado fim que atenda às suas próprias expectativas (ACHATKIN, 2010).

O conceito de Status, do Sistema Impro, nas palavras de Achatkin (2010), é uma relação estabelecida, em cena, entre os atores. De forma que se cria uma relação hierárquica entre os personagens em cena. Para a pesquisadora, uma cena tem qualidade dramática quando há uma mudança na relação de status entre os jogadores-atores, pois o desenvolvimento de cena foi capaz de criar uma mudança significativa nas personagens a ponto de mudar a natureza da relação entre essas personagens.

Já o conceito de Originalidade & Criatividade do Sistema Impro de Johnstone é, segundo Achatkin (2010), dar vazão para a primeira ideia que vier a cabeça do improvisador. A pesquisadora argumenta que Johnstone via a criatividade intimamente ligada à espontaneidade, pois a ideia, na Impro, tem de ser dada em tempo real, sem espaço para um momento de curadoria das ideias. Portanto, para ser criativo, no Sistema Impro, basta aceitar a primeira ideia que vier a cabeça, sem criar qualquer tipo de filtros ou travas. A autora segue argumentando que não há espaço para se ter algum receio de parecer óbvio, pois o tempo do improviso é muito dinâmico e não dá espaço para se elaborar em cima do próximo ato em cena. A primeira ideia que surge na cabeça do improvisador ou a primeira sugestão feita pelo seu companheiro de cena deve ser aceita no primeiro momento. Mais importante do o que é proposto, é o como se é proposto. Para além disso, a autora argumenta que ainda há vantagem de se trabalhar com uma ideia óbvia, pois ela abre espaço para se estabelecer um terreno comum, que irá facilitar a intervenção de outros improvisadores na cena.

Para se entender a Habilidade Narrativa, conforme o Sistema Impro, podemos recorrer ao seguinte trecho do trabalho de Achatkin:

“O desenvolvimento da habilidade narrativa passará, na visão de Keith Johnstone, pela confiança em nosso aparato mental e em sua capacidade de estabelecer as relações necessárias para a construção de histórias.” (ACHATKIN, 2010)

Desse modo, a Habilidade Narrativa é desenvolvida através da livre associação de ideias que os atores dispõem em seu acervo mental para a construção narrativa da cena improvisada. A criação de sentido para a cena se dá através da invocação de elementos que já foram usados em cena ou através da adição de novos elementos capazes de dar prosseguimento a narrativa da cena. O que evidencia que a criação dramaturgica da Improvisação Teatral não tem um compromisso de trazer um significado pré-concebido a narrativa, mas, de outro modo, prioriza a espontaneidade praticada durante o jogo.

Outro elemento importante para o sistema de Keith Johnstone é a Quebra de Rotina. Achatkin (2010) diz que, na visão do criador do Sistema Impro, a Quebra da Rotina é um dos elementos que prendem os espectadores a cena. Quando se desenvolve uma cena durante um jogo de improviso, cria-se uma rotina. No entanto, se essa rotina não é quebrada, o jogo poderá acabar caindo em uma certa monotonia, ou seja, torna-se repetitiva ao repetir as rotinas de uma cena já construída. Quando ocorre a quebra de rotina, abre-se todo um espectro de possibilidades diante do espectador e aquela

primeira rotina que se criou tem a possibilidade de se tornar outra completamente diferente. A autora argumenta que, ao se quebrar a rotina, a atenção da plateia é renovada, pois ela terá de aguçar sua atenção para apreender os sentidos da mudança ocorrida na rotina da cena. A Quebra da Rotina, dessa forma, impulsiona o desenvolvimento a evolução da cena, o que dá sensação de progresso a cena.

Os Sentimento & Emoções são contextualizados no Sistema Impro da seguinte forma por Achatkin (2010): as emoções na cena improvisada não podem ser ensaiadas, uma vez que elas irão surgir em plena cena no palco e que estas cenas nunca mais se repetirão. Dessa forma, as emoções não podem ser objeto de um profundo estudo anterior como preparação para cena. Para poder trabalhar as emoções na Improvisação Teatral, Keith Johnstone desenvolveu uma série de exercícios que estimulam o improvisador a buscar as emoções no palco, em tempo real, sem fazer alusões a grandes ensaios ou pesquisas. Nesses jogos, como relata a pesquisadora, os improvisadores tem que atuar com diferentes emoções conforme o local que ocupam no espaço do palco. Nesse exemplo, se o palco for dividido em dois, os improvisadores terão que fazer uso do seu repertório para improvisar uma interpretação conforme as emoções associadas àqueles dois lados do palco. Em outro jogo, o palco pode ser dividido em até quatro quadros, com quatro emoções diferentes e tem que transitar entre esses quadros demonstrando as nuances das diferenças entre as emoções. Essa série de jogos que visa trabalhar os Sentimentos & Emoções no palco ganhou a alcunha de *Fast Food Stanislavski*.

Todos esses conceitos são capazes de discutir a prática da improvisação dentro do Teatro. Cabe também ressaltar que, nesta pesquisa, há um enfoque da Improvisação Teatral através da tradição de teatro de improviso desenvolvida por Keith Johnstone, conhecida também como Impro (DUDECK, 2018).

2.3 O Teatro de Improviso Aplicado às Organizações

A aplicação do Teatro de Improviso em ambientes organizacionais vem sendo investigada pela comunidade acadêmica, a fim de se estudar os benefícios de tal prática no mundo corporativo. Pesquisadores como Rajeev e Kalpathi (2015), Kirsten & Du Preez (2010) e Baxter (2014) trazem alguns estudos sobre os seguintes temas: como a improvisação ajuda desenvolver abertura para a mudança em times, aumentando sua

adaptabilidade; melhora de trabalho em grupo inovativo, trazendo melhoras em aspectos específicos como *participative safety*, visão e orientação para a tarefa.

A autora Dudeck (2018, n.p) define da seguinte maneira a Improvisação Aplicada:

““Applied Improvisation” is the umbrella term widely used to denote the application of the theatre improvisation (theories, tenets, games, techniques, and exercises) beyond conventional theatre spaces to foster the growth and/or development of flexible structures, new mind-sets, and a range of inter- and intrapersonal skills required in today’s VUCA (volatile, uncertain, complex, ambiguous) world.”

A autora segue no seu argumento afirmando que a Improvisação Aplicada leva as ferramentas que os atores do Teatro de Improviso usam no palco para outras áreas profissionais. Essas ferramentas permitem que os profissionais se tornem mais espontâneos, colaborativos, criativos, flexíveis, resolvedores de problemas e multitarefas. A Improvisação Aplicada é transposição dos princípios do Teatro de Improviso para fora dos palcos, a fim de desenvolver várias habilidades que são próprias de atores improvisadores.

A fim de estudar os impactos da aplicação de jogos de teatro de improviso em uma Universidade da Índia, os pesquisadores Rajeev e Kalapathi (2015) aplicaram a um grupo de 20 professores, uma série de jogos de Impro, que deveriam ser capazes de estimulá-los para uma postura de abertura para um processo de mudança de gestão dentro da universidade. Os pesquisadores apontaram que os jogos utilizados, como por exemplo: “Sim e”, “Sim, mas” e “*Word Ball*”, foram capazes de evidenciar e confrontar os bloqueios mentais dos profissionais participantes e suas ansiedades relacionadas a aceitar mudanças dentro da Universidade.

As preocupações diagnosticadas durante as dinâmicas, ao invés de serem descartadas ou criticadas, foram criativamente exploradas e instrumentalizadas nos jogos de improviso, o que gerou uma ferramenta realista e efetiva para avaliar as diferentes estratégias de gestão da mudança dentro da organização. Os jogos também foram capazes de revelar diferentes *mind-sets* dos empregados, que poderiam vir a criar resistência a mudanças dentro da Universidade. Nas palavras dos autores:

“The games were able to bring about openness to change and in turn an ability to accept and explore new possibilities that participants were earlier closed to. This, coupled with

a conceptual framework of the Change Wheel, group decision-making and an ownership-based.” (RAJEEV; KALPATHI; 2015, p. 4)

Os autores apontam que os jogos de teatro de improviso utilizados em treinamentos continuam a se desenvolver e, em função de sua natureza, são capazes de se adaptar de acordo com os diferentes resultados que são esperados pelas organizações. Ainda segundo os autores:

“Right now, in the world’s top organizations, the tools of improvisation are helping individuals and teams to deal with change and complexity. By increasing people’s capacity to be spontaneous and work together generously, these tools enable leaders to be more effective in terms of presence, agility and communication skills, often in difficult situations.” (RAJEEV; KALPATHI; 2015; P. 13)

Em uma perspectiva quantitativa, Kirsten e Du Preez (2010), demonstraram em sua pesquisa como a Improvisação Teatral pode ajudar a desenvolver a inovação no trabalho em grupo. Nessa pesquisa, o pesquisador avaliou dois diferentes times gerenciais dentro de uma empresa de gestão de saúde. As duas equipes serviram como um grupo controle e um grupo experimental para a pesquisa. Antes e após um período de oito semanas de intervenções para treinamento das equipes utilizando técnicas do teatro de improviso, foi aplicado um teste para avaliar o impacto dessas atividades. O teste aplicado foi o TCI (*Team Climate Inventory*), que é uma ferramenta para avaliação de equipes dentro das organizações. Ao final da pesquisa, Kirsten e Du Preez (2010) demonstraram que as intervenções obtiveram um resultado de melhora significativo no clima para inovação do grupo experimental, enquanto que o grupo controle não mostrou melhora significativa sem as intervenções de improvisação teatral como treino de equipes. Nas palavras dos pesquisadores:

“The results indicate that the intervention had a positive influence on climate for work group innovation as a whole due to the impact made on the sub-factors participative safety, vision and task orientation.” (KIRSTEN; DU PREEZ, 2010, P.)

Esses resultados, segundo os pesquisadores, contribuem para a corpo teórico no campo de *Team Building* e para ilustrar a importância da improvisação teatral enquanto uma ferramenta de treinamento e desenvolvimento de equipes ao desenvolver a inovação dos grupos de trabalhos dentro do ambiente organizacional.

Dessa forma o teatro de improviso se mostra como uma ferramenta efetiva para o desenvolvimento de um clima de inovação de um grupo de trabalho. Essas intervenções

ajudam a tornar os times mais inovativos. Times mais inovativos são capazes de tornar as organizações como um todo mais inovativas, o que é uma qualidade corporativa muito importante em um ambiente de mudanças dinâmicas.

Baxter (2014) mostrou em sua pesquisa a importância da junção entre organizações que trabalham com artes, nesse caso, com improvisação teatral, e as organizações voltadas para os negócios. Segundo a autora, além desse tipo de treinamento melhorar aspectos organizacionais como atendimento ao consumidor, comunicação, habilidades de liderança e *Team Building*, ele também pode, dado a sua natureza adaptativa, ser aplicado a qualquer outro problema organizacional que venha a ser enfrentado, pois os exercícios podem ser adaptados para vários tipos de necessidades que o time ou a organização possam vir a enfrentar.

Nas palavras da pesquisadora:

“Performing arts organizations are helping create a more adaptable and innovative workforce by providing the business sector with corporate workshops that utilize theatrical and improvisational techniques that build leadership skills and promote teambuilding.” (BAXTER, 2014)

A pesquisadora ainda aponta alguns outros benefícios relacionados aos treinamentos de improvisação dentro das organizações, como por exemplo, a capacidade das organizações de arte, através de seu treinamento, conseguir expandir seu público de audiência ao, através de seus treinamentos corporativos, divulgar seus trabalhos dentro das empresas. Para as empresas que contratam esse tipo de treinamento, outras vantagens secundárias são a percepção que os funcionários tem sobre a importância do impacto das artes em suas vidas e a introdução na arte para a comunidade em geral, onde essas empresas atuam.

3. METODOLOGIA

3.1 Tipo de Pesquisa

Esta pesquisa, segundo a taxonomia proposta por Vergara (2016), pode ser classificada quanto a dois aspectos: os seus fins e os seus meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é classificada como descritiva, pois tem como objetivo expor as características de determinado grupo. No caso desta pesquisa, o grupo a ser analisado são profissionais que atuam com improvisação aplicada dentro dos ambientes corporativos. Esse tipo de pesquisa também é capaz de estabelecer correlações entre variáveis e sua natureza, que é o que se espera realizar através do material levantado através das entrevistas.

Quanto aos meios, a pesquisa pode ser classificada como pesquisa de campo, pois trata-se de uma investigação empírica, que dispõe de elementos que podem explicar o fenômeno a ser estudado. Nesse caso, o trabalho incluiu a aplicação de questionários e realização de entrevistas, que são recursos próprios de uma pesquisa de campo.

Esta pesquisa também pode ser classificada como qualitativa, pois pretende explicar relações complexas ao invés de analisar o objeto através do isolamento de variáveis (GÜNTHER, 2006). A pesquisa qualitativa tem por característica a produção de texto, que serão interpretados hermeneuticamente, a fim de gerar conhecimento sobre o fenômeno em estudo. Ainda, segundo Cresswell (2007), os dados coletados em uma pesquisa qualitativa são descritivos, ou seja, se dão notoriamente através das palavras dos participantes da pesquisa. O foco dessa pesquisa está nas experiências e em como os sujeitos dessa pesquisa entendem suas experiências. Além disso, os pesquisadores estão primordialmente interessados em como algum fenômeno ocorre segundo os relatos dos sujeitos da pesquisa.

3.2 Participantes da Pesquisa

A seleção dos sujeitos de pesquisa se deu através de buscas na internet por profissionais que atuassem com técnicas relacionadas à Improvisação Teatral em *workshops*, seminários, treinamentos ou palestras em contextos corporativos.

Nesse cenário, esses profissionais foram selecionados segundo o critério da técnica de seleção de informantes-chave, que é uma ferramenta própria de pesquisas etnográficas, e que surgiu, principalmente, no campo de pesquisa da Antropologia Cultural e, agora, é

também usada em outras ramificações das Ciências Sociais (MARSHALL, 1996). Os informantes-chave são pessoas que, devido a suas habilidades excepcionais ou posição na sociedade, são capazes de fornecer mais informações e que possuem um entendimento mais profundo sobre o que está acontecendo em seu ambiente. Todos os informantes-chave são considerados excepcionais por suas comunidades e, frequentemente, ocupam posições de grande responsabilidade.

Podem ser considerados informantes-chave, segundo Tremblay (1957), aqueles sujeitos que atendem aos seguintes critérios:

- **Papel na Comunidade:** seu papel na comunidade deve colocá-lo como referência para o tipo de informação a ser buscada.
- **Conhecimento:** além de ter acesso direto às informações desejadas, o informante deve tê-las absorvido de forma significativa.
- **Willingness:** o informante deve estar disposto a fornecer seu conhecimento ao entrevistador e cooperar com ele o máximo possível.
- **Comunicabilidade:** ele deve ser capaz de fornecer informações de forma inteligível para o cientista social.
- **Imparcialidade:** idealmente, o viés desse informante deve ser o mínimo possível, e aqueles vieses que por ventura existirem devem ser esclarecidos para o pesquisador. Por exemplo, se um informante tem um viés imposto por sua posição dentro de uma comunidade, então essa informação deve estar clara para o pesquisador, a fim de que seus efeitos sejam apropriadamente avaliados.

Dada a posição, o conhecimento e a carreira dos informantes-chave selecionados nessa pesquisa, conforme a descrição no próximo subcapítulo, foi possível classifica-los nessa categoria. Para Marshall (1996), a principal vantagem de se utilizar essa técnica é a capacidade de se conseguir informações de alta qualidade em um intervalo de tempo relativamente curto.

Ainda segundo Marshall (1996), é importante que se selecione informantes-chave com pontos de vista amplamente diferentes, o que é atendido nesta pesquisa através de seu recorte internacional de sujeitos de pesquisa, que são capazes de fornecer informações fidedignas sobre a prática da Improvisação Teatral em várias partes do mundo.

Para tal seleção, foi feito contato com profissionais improvisadores que estavam na rede de contatos do professor orientador desta pesquisa, que, além de professor, também é

improvisador e está inserido na cena internacional de Impro, detendo desta forma uma valiosa rede de contatos de improvisadores nacionais e internacionais. Também foram feitas buscas por profissionais que oferecessem os serviços através de *sites* na internet e através do grupo de uma comunidade internacional de improvisadores chamada AIN (Applied Improvisation Network), que está albergado na rede social Facebook.

Foram contatados, através de um convite por correio eletrônico, 74 improvisadores atuantes no mercado. Sendo esses improvisadores de várias partes do mundo, abrangendo a América do Sul, América do Norte, América Central, Europa, Ásia e Oceania.

Desses 74 improvisadores contatados, apenas 29 responderam positivamente para a participação na pesquisa, e desses improvisadores que aceitaram participar da pesquisa apenas 11 chegaram efetivamente a completar as etapas do questionário enviado. Mostrando que apenas, aproximadamente, 15% dos improvisadores contatados se mostraram dispostos a participar da pesquisa até o final.

Os profissionais que completaram sua participação na pesquisa são oriundos ou radicados de um total de nove países, que estão localizados na América do Sul, América do Norte e Europa. Os países são: Alemanha, Bélgica, Brasil, Colômbia, Estados Unidos da América, Finlândia, Hungria, Inglaterra e Portugal.

3.2.1 Descrição dos Informantes Chave da pesquisa e seus respectivos grupos

Aqui, será feita uma introdução sobre os improvisadores participantes da pesquisa e, quando necessário, de seus respectivos grupos, empresas ou coletivos que trabalham com as ferramentas fornecidas pela Improvisação Teatral em contextos corporativos.

Todos os participantes foram consultados quanto a possibilidade de uso de seus nomes e dos nomes de seus respectivos grupos. Todos os participantes que optaram por responder de forma anônima tiveram suas respostas e descrição representados pelos codinomes: informante-chave ALE, informante-chave HUN e informante-chave FIN; conforme as suas nacionalidades. Suas descrições foram feitas de forma a impossibilitar a sua identificação ao mesmo tempo em que se contextualiza o tipo de atividade que cada um desses profissionais exerce com a Improvisação Teatral Aplicada em seus respectivos países. A identidade dos clientes dos profissionais também foi preservada em todos os depoimentos colhidos, tendo seus nomes substituídos por códigos.

Theresa Dudeck

Theresa Robbins Dudeck, Phd, é professora na Portland State University, é uma professora e praticante de teatro internacional com especialidade em Improvisação e Improvisação Aplicada. Ela é convidada para dar seminários tanto em contextos corporativos e acadêmicos. Ela é frequentemente chamada para dar palestras e facilitar workshops de Improvisação Teatral Aplicada. Esses workshops são focados em mudar o modo como as pessoas e as organizações lideram, criam e colaboram. Dudeck foi *Fulbright Scholar* em 2019-2020, o que a levou ao Brasil para ensinar e dirigir, e é considerada um dos principais nomes no ensino do Sistema Impro de Improvisação criado por Keith Johnstone. Ela atua como assistente literária de Keith Johnstone, é um dos cofundadores de um dos únicos simpósios internacionais focados em Improvisação Teatral (*The global Improvisation Initiative*), e é codiretora/produtora executiva da série de documentário no YouTube “*On Keith: Artists speaks on Johnstone & Impro*”.

Dudeck escreveu *Keith Johnstone: A Critical Biography* (Bloomsbury, 2013) e é coeditora de dois livros sobre Improvisação publicados por Methuen Drama: *Applied Improvisation Mindset: Leading, Collaborating, and Creating Beyond the Theatre* (2018) e *The Applied Improvisation Mindset: Tools for Transforming Organizations and Communities* (forthcoming 2021).

João Cruz – Improv FX

João Cruz é ator, diretor e escritor português. Se formou em teatro pelo Curso Anual de Formação de Actores e é graduado em Animação Sociocultural pela Escola Superior de Ensino de Lisboa. Também tem atuação em empresas na parte de Comunicação. Faz parte do grupo Lisboa de Improvisação Teatral Improv FX.

Ricardo Karitsis – High Play

Ricardo Karitsis, é um ator português formado em Artes do Espetáculo, professor na instituição In Impetus e especializado em Teatro de Improviso. Fez uma série de cursos de Improviso *short* e *long form*. Foi cofundador de alguns grupos de Improviso, entre eles estão os grupos: Sem Rede e Ovo Mau. Atua em espetáculos de Teatro de Improviso voltados tanto para adultos quanto para o público infantil. Além dos grupos de teatro, Ricardo também trabalha para a empresa HighPlay, onde atua com treinos para desenvolvimento de competências de *Coaching* e Comunicação com Impacto, a fim de ajudar seus clientes a desenvolverem papéis e flexibilidade comportamental para se adaptar às situações complexas do dia-a-dia.

Alex Bryant – Hivemind Improv

Alex Bryant é um Improvisador inglês que atua junto do grupo de teatro baseado em Londres Hivemind Improv. Alex, além de improvisador, também é escritor. Para se tornar improvisador, ele passou quatro anos estudando improviso com o grupo The Cambridge Impronauts. Hoje, o improvisador atua regularmente junto com o seu grupo

Hivemind Improv, que é um grupo muito participativo na cena local de teatro de improviso de Londres. O grupo Hivemind foi criado em 2016 por um grupo de improvisadores egressos do grupo Cambridge Improvonauts. Desde então eles são chamados para participar de vários festivais de teatro de improviso por todo o país, inclusive o Edinburgh Fringe e shows de comédia em Londres.

Informante-Chave ALE

A informante-chave 1, é uma improvisadora baseada em Berlim, Alemanha. Ela é uma entusiasta de treinamentos nas áreas de comunicação, trabalho em equipe, comportamento e espontaneidade. Ela trabalha, majoritariamente, com as ferramentas do campo da Improvisação Teatral.

Ela começou a estudar Improvisação Teatral em 2006 e desde então tem se mantido atuante na área. Em 2011, ela fundou seu próprio grupo de Improviso. Desde 2013, ela tem dado treinamentos de Improviso para iniciantes e praticantes com algum nível de experiência.

Informante-Chave HUN

O informante chave 2, é um ator no Teatro Nacional da Hungria, que já participou de mais de 100 episódios de séries de televisão, mais de 60 comerciais, mais de 20 filmes e já vendeu os direitos de três séries de televisão. Ele já deu sua voz para dezenas de personagens de animação. Ele também fundou seu próprio grupo de teatro.

Ele também tem vasta experiência no mundo corporativo, já tendo dado treinamentos e workshops de *skill Building* para mais de 100 empresas e milhares de pessoas em comunicação, Improv e atuação, incluindo profissionais da mídia e políticos em mais de 15 países, assim como para ONGS e organizações de caridade. Também já deu aulas em duas grandes universidades públicas europeias, a saber: Bauhaus University, Hungarian University of Performing Arts e Central European U.

Rodrigo Vergara – RIA WORKS

Rodrigo Vergara, sócio na empresa RIA WORKS de treinamentos para empresas, é um jornalista formado pela USP, foi editor das revistas Vida Simples e Superinteressante e editor assistente na Folha de São Paulo. Também atuou como gerente sênior na Natura. Criou produtos, desenhou estratégias de comunicação e desenvolveu produtos editoriais para empresas como Ambev, Natura, Votarantim, Pepscio e Revista Trip. Vem pesquisando há quatro anos as linguagens comunicativas da Improvisação Teatral e do *Clown*, como ferramentas para desenvolvimento de indivíduos e de times. Atualmente faz pós-graduação em Pedagogia da Cooperação e Metodologias Colaborativas.

Daniela Chávez – Companhia de Teatro Improviso Salvador

Daniela Chávez é atriz, peruana, diretora e improvisadora, baseada na cidade de Salvador, Bahia. Ela é integrante da Companhia de Teatro Improviso Salvador.

A Companhia de Teatro Improviso Salvador é, segundo a página do grupo no Facebook, um grupo que vem atuando há cinco anos na cidade de Salvador, na Bahia, utilizando a linguagem da improvisação teatral para a realização de eventos, espetáculos e oficinas. Com o advento da pandemia da COVID-19, o grupo passou a atuar fortemente em plataformas on-line, o que possibilitou uma maior abrangência de suas atividades a nível internacional.

Fredy Peña – Improrganico Soluciones Integrales

Fredy Armando Peña é um improvisador colombiano, fundador e diretor na empresa ImprOrganico Soluciones Integrales. Empresa especializada em *Coaching* Comercial e Consultor de PNL, facilita treinamentos baseados na técnica da improvisação teatral.

Fredy Peña é de Bogotá e conta com uma experiência de mais de 20 anos no comércio e estudou Improvisação Teatral pela Universidad El Bosque. Desenvolveu o programa Improventas, que busca adaptar o treinamento de vendas para a necessidade de cada cliente.

Martin Ophoven – Théâtre Carbonique

Martin Ophoven é um improvisador, diretor, escritor e facilitador de treinamentos belga. Baseado na cidade de Lovaina, ele atua, através da organização Théâtre Carbonique, a qual ele fundou, fazendo atividades como: treinamento para fala em público e *storytelling*, animação de congressos utilizando técnicas de improviso e espetáculos didáticos de teatro, para a educação de adolescentes voltados para temas relacionados a sustentabilidade e modelos econômicos alternativos.

O Théâtre Carbonique foi fundado em 2009 por Martin e mais dois colegas. O grupo foi criado, a princípio, com a ideia de se criar um espetáculo de teatro que falasse de forma divertida sobre temas relacionados a ecologia. Através de técnicas de improviso, o Théâtre Carbonique busca trazer consciência ecológica através do teatro e de outras ferramentas pedagógicas.

Informante-Chave FIN

O informante-chave 3 é um ator finlandês, formado pela Finnish Theatre Academy, formado desde 1988. Ele também é sócio e CEO em uma empresa que desenvolve um aplicativo voltado para o treinamento de pessoas e empresas. Esse aplicativo visa criar uma forma disruptiva para que as pessoas e empresas trabalhem, aprendam e se

comuniquem juntas. O objetivo do aplicativo criado pela empresa desse informante é tornar a vida no trabalho mais agradável através do uso de ferramentas como: Segurança Psicológica, cooperação, diversão e habilidades de improvisação.

O aplicativo consiste em uma série de desafios separados em 12 níveis, onde o participante deve cumprir missões no seu ambiente de trabalho, a fim de se desenvolver em algumas habilidades pessoais no trabalho ao mesmo tempo em que avança no aplicativo para níveis mais avançados e desafiadores. Após completar a missão, os clientes do aplicativo são convidados a discutirem suas experiências com os desafios em uma plataforma de discussões dentro do próprio aplicativo. Os exercícios são derivados de ferramentas como improvisação, *coaching*, *facilitating*, *mindfulness*, psicologia positiva e *Live Role Playing*.

3.3 Instrumento de Pesquisa

Para esta pesquisa, foi utilizado, enquanto instrumentos de pesquisa, o questionário semiestruturado e a entrevista semiestruturada. O questionário consiste em uma série de perguntas que podem ser enviadas através de correio, quando impressa, ou correio eletrônico, quando de forma digital, para os participantes da pesquisa (VERGARA, 2016). O questionário semiestruturado foi utilizado com um meio termo entre o questionário fechado, de respostas limitadas e o questionário aberto, de respostas totalmente livres (VERGARA, 2016); a fim de se guiar as respostas dos participantes para a obtenção das informações necessárias para a pesquisa.

Em um dos casos, o participante se mostrou mais à vontade para responder através de uma ligação, através de uma chamada pelo aplicativo WhatsApp; e em outro, a participante sugeriu um livro de sua autoria como fonte de informação para a resposta de uma das perguntas. Nesse caso, como aponta Vergara (2016), mais de um instrumento de pesquisa pode ser usado em uma pesquisa, se necessário. Na ligação, foi aplicada uma entrevista semiestruturada, aproveitando as mesmas perguntas que compunham o questionário elaborado para ser enviado por correio eletrônico. No caso do livro, foi feita uma pesquisa documental para colher as informações que respondessem à pergunta, conforme a sugestão da participante.

3.4 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

O questionário semiestruturado aplicado consistia de cinco perguntas que visavam explorar a experiência dos participantes em relação aos desafios enfrentados por profissionais improvisadores que atuam em ambiente corporativo. Os questionários foram enviados através de correio eletrônico para todos os participantes da pesquisa e

foi elaborado em português e traduzido para o inglês e espanhol, a fim de ser aplicado em participantes de países não lusófonos.

Em função do baixo índice de respondentes que respondiam o questionário por completo, foi feita uma adaptação na primeira versão do questionário, diminuindo o número de perguntas de cinco questões para apenas duas, pois cada uma das questões discorria sobre vários aspectos, ao mesmo tempo, da atuação dos profissionais improvisadores. Segundo Vergara (2016), os questionários devem ter um número de questões adequado, de forma a não cansar os respondentes.

Após a mudança, foram elaborados três pequenos questionários que consistiam em um desmembramento da primeira versão. Os três questionários foram chamados de A, B e C, e todos eles, inclusive a primeira versão, se encontram no apêndice, ao final desta monografia.

A fim de processar os dados colhidos através dos questionários enviados aos informantes-chave da pesquisa, foi realizada a aplicação da técnica da análise de conteúdo. Para Silva e Fossá (2013), a análise de conteúdo é uma investigação das comunicações. Ela se ocupará de analisar tanto o material dito em entrevistas quanto o que foi observado em campo pelo pesquisador. A partir da análise do material recolhido, é feita uma classificação em temas ou categorias que irão auxiliar na compreensão dos significados por trás dos discursos. A análise pode ser feita visando a inferência a partir da identificação objetiva das características das mensagens que estão sendo estudadas.

Ainda segundo as pesquisadoras Silva e Fossá (2013), a análise de conteúdo transita entre dois polos: o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade. Portanto, é uma técnica que exige muito rigor, disciplina e paciência do pesquisador, a fim de que se mantenha a qualidade do processo de análise. A fim de se explicar as etapas desta técnica as autoras apresentam as seguintes três etapas (BARDIN *apud* SILVA; FOSSÁ, 2013):

1. A pré-análise.
2. A exploração do material.
3. Tratamento dos dados, inferência e interpretação.

A pré-análise, que foi aplicada ao material obtido através das entrevistas com os informantes-chave, consiste em uma leitura geral do material coletado já transcrito das entrevistas realizadas. Foi feita uma organização geral do conteúdo a ser trabalhado nesta pesquisa. Ainda segundo as autoras, essa parte da análise de conteúdo é uma organização do material a ser investigado e uma sistematização do mesmo, para que o pesquisador possa operar as sucessivas fases de análise. A escolha dos documentos obedeceu às seguintes regras: exaustividade, que consiste em não deixar de fora da pesquisa qualquer um dos seus elementos, seja ele qual for; representatividade, que é próprio de uma amostra que seja uma parte representativa do universo inicial; homogeneidade, que é próprio de um material que não apresenta grandes discrepâncias em seu conteúdo ou grande singularidade fora dos critérios; Pertinência, que é próprio de um material coletado que seja pertinente ao assunto investigado na pesquisa.

Após a conclusão da primeira fase, tem-se o *corpus* de análise, que é todo o material selecionado para a análise da pesquisa. Com esse *corpus*, tem-se a segunda parte da análise: a exploração do material. Aqui faz-se uma operação de codificação dos recortes dos textos em unidades de registro e agregação das informações em categorias simbólicas ou temáticas. Nessa fase, segundo Bardin (*apud* SILVA;FOSSÁ, 2013), o texto a ser trabalhado na análise é dividido em unidades de registro, que são os parágrafos de cada entrevista. Desses parágrafos, são identificadas as palavras-chave e faz-se um resumo de cada parágrafo, para se realizar uma primeira categorização. Categorias que serão agrupadas de acordo com temas em comum. Essas categorias são, então, agrupadas novamente de acordo com temas correlatos e cria-se uma categoria intermediária. Essas categorias intermediárias são, então, aglutinadas em categorias finais. Essa forma de organização possibilitou, nesta pesquisa, uma categorização funcional dos temas abordados pelos informantes-chave.

A terceira parte da análise é a inferência e interpretação, que consiste em entender os conteúdos manifestos e latentes captados em campo durante a pesquisa. Essa fase é uma justaposição das categorias e temas identificados a fim de se salientar os aspectos que foram considerados semelhantes e os diferentes nos conteúdos categorizados.

3.5 Limitações do Método

A limitação desse estudo se deu através do baixo índice de participantes da pesquisa. Conforme relatado no capítulo 3.2 Informantes da Pesquisa, apenas 15% dos

improvisadores contatados concluíram o questionário até o final. Além disso, como a pesquisa contava com um escopo internacional, dado que os questionários foram enviados por correio eletrônico, esperava-se conseguir a participação de improvisadores de todo o mundo. No entanto, ao final da pesquisa, constatou-se que não foi possível realizar a coleta de respostas de improvisadores da África, Ásia e Oceania. Apesar de ter sido feito contato com profissionais improvisadores da Ásia e da Oceania, não foi possível obter a resposta completa desses improvisadores. Quanto a África, não foi possível contatar nenhum improvisador desse continente.

Além disso, houve uma sub-representatividade feminina na pesquisa, uma vez que dos 11 respondentes da pesquisa, 9 são homens e apenas 2 são mulheres. Revelando assim um viés para a experiência de profissionais do gênero masculino no cenário de Improvisação Aplicada em ambiente corporativo.

Outra limitação se deve a maioria dos respondentes serem de um contexto cultural latino. Dos 11 respondentes, temos 5 respondentes falantes de espanhol ou português, enquanto que os outros 6 respondentes, apesar de terem respondido ao questionário em inglês, têm origens culturais diversas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Através da leitura, análise, categorização e comparação das unidades de registro extraídas dos textos coletados em campo, foi possível conceber as seguintes categorias finais: Perfil das Empresas Contratantes, Demanda das Organizações, Alinhamento das Expectativas Organização-Funcionário, Atividades mais exitosas e Resistência às Ferramentas da Improvisação Aplicada.

4.1 Perfil das Empresas Contratantes

Através dos relatos dos informantes-chave, foi possível inferir alguns pontos que caracterizam essa empresa que, hoje, demanda por treinamentos em improvisação. São empresas de perfis variados e que, de forma invariável, estão todas inseridas em um cenário dinâmico e que exige uma rápida adaptação das empresas e de seus funcionários, conforme descrito por Weick (2002).

No relato do informante-chave HUN, atuante na Hungria, quando questionado sobre a natureza das empresas que contratam os seus serviços, se elas são públicas ou privadas, se são pequenas, médias ou grandes empresas, se são tradicionais ou novas, ele responde:

With regards to how long I've been involved in this industry the answer to this question essentially on every front is: absolutely, all of the above.

É possível notar, através de seu relato, que empresas de todos os tipos procuram, hoje, por esse tipo de treinamento. E ele continua:

I have provided significant amounts (at least 12 days to those listed here and, in some instances, more than 125 days) of training for very large global corporations such as [...] and many others.

No relato do informante-chave HUN, ele segue com uma listagem de vinte grandes empresas, que tiveram seu nome ocultado nessa pesquisa em respeito aos clientes do informante-chave. Entre essas empresas, encontram-se gigantes da tecnologia, multinacionais de comunicação, petroleiras e grandes marcas de fábrica de carros.

O informante-chave também relata que já trabalhou com alguns órgãos de natureza mista internacionais, a fim de prestar treinamentos para, por exemplo, setores médicos militares e grandes universidades. Além disso, ele continua:

Also, I have done work in the public sector running countless courses for anyone from the public to sign up for as well as courses in public educational institutions for students. I have taught at four different universities. Currently I am part of the staff using applied theatrical and improvisational techniques teaching executive communication and leadership skills for the AH1 program out of Vienna.

Aqui, o informante-chave HUN aponta para algumas atividades que ele conduziu no setor público, seja em universidades ou em outras instituições de ensino, sempre aplicando as ferramentas da improvisação teatral aplicada. A empresa AH1, que é uma grande universidade europeia, teve seu nome substituído por esse código a fim de manter o sigilo dos clientes do informante.

O uso da Improvisação teatral aplicada em instituições públicas de ensino superior também aparece no relato da improvisadora berlinense, informante-chave ALE:

[...] And I rather work in some public academies here in Germany and I offer my workshops there, so the people there are mostly people working in civil services [...] and public services. And they are not like from one office, they come from several offices, and they book this courses or workshops or trainings [...]

A improvisadora diz que muito do seu trabalho é voltado para profissionais dessas faculdades que lidam diretamente com o público.

É possível notar o uso da improvisação teatral aplicada no contexto de empresas de pequeno porte e de natureza mista, no cenário brasileiro, como no relato de Daniela Chávez:

Geralmente são empresas pequenas e privadas, porém tenho feito oficinas com instituições como o DC1, que entendo... é uma instituição mista. Atualmente com empresas mais tradicionais.

A instituição DC1 é uma rede de instituições paraestatais que visa contribuir para o bem estar do trabalhador da indústria e de sua família.

Nas palavras do improvisador colombiano Fredy Peña, as empresas pequenas e médias mostraram uma demanda crescente por treinamentos em Improvisação Aplicada,

principalmente dentro do contexto da pandemia de COVID-19, que estava em curso na época da realização da presente pesquisa. O informante-chave relata:

Principalmente en mi experiencia personal la empresa privada o del sector económico comercial hacen parte del el tipo organización que requieren mis servicios ,en su tamaño aunque el ideal es de organizaciones grandes estamos hablando que por pandemia han sido las pequeñas y medianas empresas las principales en contar con nuevas estrategias y nuevos talleres de ventas, han sido muchos los emprendedores y empresas jóvenes las que se sienten atraídos por la improvisación aplicada ahora bien el departamento comercial es el mayor mercado objetivo mío y de mi emprendimiento porque trabajo para este mercado.

O informante João Cruz, também faz um relato, ressaltando o tipo de empresa que solicitava seus treinamentos no contexto de pré-pandemia, em Portugal. Nas palavras do improvisador:

[...] Antes da pandemia dava formações a empresas sobre a criatividade no local de trabalho e como isso poderia mudar não só a dinâmica dentro da organização (quer fosse ao nível do contacto interpessoal ou da optimização de processos) mas também uma série de aspectos da vida pessoal dos colaboradores.

Para estes casos era sempre contactado por uma empresa que fornecia estas formações ao outras empresas e os resultados foram sempre muito satisfatórios, por usar técnicas de Improvisação e dinâmicas de palco, que nenhum outro colega usava. A dado momento, a minha formação era a mais cara da empresa, entre centenas de formações.

Vale notar que o informante-chave era contratado por uma empresa, que fazia a mediação entre as empresas clientes e os improvisadores. Uma forma bem singular de atuação, frente a amostra coletada nesta pesquisa.

Ainda no contexto português, o improvisador Ricardo Karitsis diz:

[...] E há todo o tipo de empresas, ok? Eu trabalho desde uma empresa que é RKI, que é um gênero de um Supermercado só para empresários,

ou seja, só para quem tem restaurantes, ou quem tem empresas é quem consegue entrar nesse supermercado... Porque tudo é vendido em grandes quantidades, até o Hospital RK2, que é um hospital de Portugal, passando por um banco como o RK3.

Seguindo os variados tipos de empresas, Ricardo relata uma empresa do comércio atacadista, um grande hospital da rede particular de saúde português e um grande banco espanhol de atuação internacional.

Na Inglaterra, o improvisador Alex Bryant relata que seus clientes são grandes empresas e, em sua maioria, ligadas ao setor de tecnologia e presta serviços de consultoria e de B2B. Segue o relato:

I'd say almost all my clients are in either tech or consulting/B2B services of some kind. They also tend to be large (1000+ employees) and well-established.

For example – AB1, AB2, AB3, AB4, AB5.

I myself am essentially a one-man show, though! I handle all marketing, sales, and most coaching delivery. Only for larger groups do I need to enlist other coaches, but I don't outsource any of the work except coaching.

Aqui, o Alex Bryant cita o nome de alguns dos seus clientes, sendo a empresa AB1 uma *Big Tech*, a empresa AB2 uma gigante norte americana de consultoria, seguida por outras grandes empresas de *Data Science*, consultoria e outros.

4.2 Demandas das Organizações

Os informantes-chave fizeram relatos de várias atividades relacionadas ao improvisação aplicada que as empresas contratantes demandavam deles. Entre essas atividades, as que mais foram recorrentes, de forma esperada, foram treinamentos e *workshops* voltado para o treinamento de competências, *Soft skills* e *Team Building*, conforme os relatos a seguir.

Nas palavras do informante-chave HUN, em sua experiência, ele se deparou com demandas que iam desde os treinamentos para o desenvolvimento de habilidades até mestre cerimônia e orador.

Corporations seek my work primarily in terms of training and workshops. I am off and saw it as a speaker or a lecture or event host as well. Frequently this goes along with running workshops or skill development for others in the organization who might present to the company.

Por outro lado, o improvisador Alex Bryant frisa que seus serviços estão restritos a tão somente apenas a treinamentos de habilidades para empresas, dentro dos preceitos da Impro, com ênfase em *Team Building* e habilidades de comunicação, conforme relato:

I only deliver improv training workshops. These have a teambuilding and icebreaking focus, with a soft emphasis on building teamwork and communication skills. I've always been able to meet demands, as far as I know - I don't get approached with requests that fall outside what we offer!

No relato, dado por entrevista, de Martin Ophoven, as empresas muitas vezes buscam por ações programadas de Impro, ou seja, algumas vezes as empresas querem que a apresentação seja toda roteirizada, com todos os espaços descritos previamente para os participantes da atividade facilitada. Isso é muito comum em contextos de empresas que pedem por uma ação mais formalizada. Dependendo da empresa, em casos mais informais, pode-se contar com certa liberdade.

No caso do improvisador Ricardo Karitsis, ele relata duas experiências distintas, uma com sua companhia de teatro e outra na empresa de consultoria onde atua com as ferramentas da Improvisação Aplicada. No primeiro relato, com a companhia, ele fala sobre o uso da improvisação aplicada para o desenvolvimento da escuta, a fim de sanar o problema de comunicação dentro de uma empresa.

Houve apenas uma vez em que fomos convidados para dar uma formação sobre a escuta, sobre escutar o outro, ouvir o outro, e aí foi uma formação, agora não me recordo qual que era a empresa, mas sabia que a empresa estava a ter algumas dificuldades em trabalhar em equipe e em ouvir e então nós, através da improvisação e através de alguns exercícios e de exemplos, chegamos a... tentamos com que eles ouvissem mais o seu parceiro e o resto da equipe, para um melhor funcionamento da empresa, obviamente.

Na sua experiência com improvisação aplicada, na empresa em que atua com consultoria, a High Play, ele relata exercícios voltados para treinamento de atendimento ao cliente e como melhorar a comunicação entre funcionários da empresa através de *feedbacks*.

[...] na outra empresa, na High Play, nós fomos convidados maioritariamente para dar formação a colaboradores e a chefes, a chefia, para ter um melhor atendimento ao cliente e também para haver um melhor funcionamento entre equipas, neste caso, por exemplo, nós, quando damos formação às chefias nós falamos muito do feedback, como dar feedback. O meu trabalho como improvisador, é, depois de darmos o modelo de atendimento, ao darmos o modelo de feedback, passa por treinar as pessoas em questão. E, nesse caso, fazemos roleplays. Roleplays com situações verdadeiras, que eles escrevem, roleplays em que eles fazem a encomenda de um personagem que eles descrevem na hora. Dizem: este é o Rui, o Rui tem muita dificuldade em receber feedback, é uma pessoa que está sempre irritada, chega sempre atrasada, e nós queremos mudar este comportamento. Eu, nesse momento, como ator e improvisador, faço o Rui e tento dificultar a vida (risos). Ou seja, estamos a treinar a pessoa para no futuro falar com um Rui de uma melhor maneira. [...]

Os treinamentos, na experiência de João Cruz, foram feitos diretamente para os profissionais que procuravam sua companhia para fazer treinamento de desinibição, a fim de melhorar suas habilidades de comunicação em público. Vale notar que o improvisador faz o recorte do relato de experiências antes da pandemia de COVID-19.

[...] Tivemos (antes da pandemia) ensaios abertos que qualquer pessoa podia assistir e participar e com esses ensaios ajudávamos pessoas (tivemos advogados, médicos, arquitectos, informáticos, etc) com técnicas de desinibição e de estar em público (e a vencer o medo da exposição). Tivemos muitos participantes que não faltaram a um ensaio durante meses, sem nunca ter qualquer intenção de ir a palco. Funcionava quase como uma terapia para alguns.

4.3 Alinhamento de Expectativas Organização-Funcionário

Quando as empresas procuram os improvisadores e seus grupos de Impro, elas buscam por treinamentos que visam melhorar o desempenho da organização nos aspectos que elas julgam serem passíveis de serem melhorados. No entanto, muitas vezes os funcionários não sabem o que esperar das dinâmicas de improvisação aplicada por não conhecer a ferramenta. Nesse aspecto, os improvisadores relatam as expectativas criadas pela empresa e por seus funcionários.

Martin Ophoven, diz que é importante haver um alinhamento entre as expectativas da organização e aquelas criadas pelos funcionários desta organização. Através da entrevista por telefone conduzida pelo realizador desta pesquisa, o informante-chave disse que os participantes das atividades muitas vezes não sabem sobre as ferramentas do teatro de improviso nos treinamentos e, na visão dele, é importante ser claro quanto a o que está sendo oferecido nos treinamentos. Ele ainda salienta que é importante para ele, enquanto um profissional de Impro, se atentar com humor das pessoas que irão participar das dinâmicas.

Segundo o informante-chave FIN, atuante na Finlândia, as expectativas das organizações e seus funcionários podem ou não estar alinhadas, a depender de como toda a dinâmica é programada com a organização.

The expectations of the HR/contact person/Management vs. the employees participating the trainings/workshops can be aligned - or then again not, depending on the situation, culture and values in the organization. It is important to try to help the client organization with this alignment before the trainings - in the briefing stage. I feel that I am starting every new client relationship with consulting them to actually realize what kind of training process they need to achieve the goals they set for the process. Sometimes I have to help forming clear goals too.

Ele também fala sobre a mudança nas expectativas criadas pelas organizações ao longo da sua experiência com improvisação aplicada. Segundo o improvisador:

Earlier the companies wanted us to perform miracles in 15 minutes - ie they bought mostly one-off trainings. But this has changed over the last

15 years. Companies are more and more buying training processes that really change behaviors and cultures. It is very usual that I now sell 2-4 training sessions and an application with exercises to continue the process further for 1-6 or more months.

Ou seja, houve uma maior compreensão das empresas acerca do tempo necessário para a aplicação dos treinamentos de improvisação aplicada no ambiente corporativo.

Segundo o improvisador brasileiro Rodrigo Vergara, a expectativa dos participantes das dinâmicas dentro das organizações é diretamente influenciada pela organização que contrata a atividade.

[...] Porque as pessoas chegam lá muito motivadas pelas expectativas que a organização colocou para elas quando fez o convite. [...]

Ainda assim, o improvisador paulista salienta que ele também pode influenciar nas expectativas criadas pelos participantes dos treinamentos.

[...] as pessoas chegam lá com algum convite, depende muito de qual convite que é feito para as pessoas, porque, em geral, essas pessoas chegam a uma determinada atividade, convidadas, com um determinado discurso, né? E... isso cria uma determinada expectativa. Eu tento influir sobre como esse convite é feito para mobilizar a energia que me interessa para essa atividade.

Ele ainda ressalta que a improvisação aplicada não é a única ferramenta que ele utiliza em seus treinamentos para empresas. Hoje, seu objetivo final é de trabalhar a Segurança Psicológica dentro dos ambientes corporativos.

[...] A Improvisação Aplicada não é um fim em si, ela é um meio para atingir alguma coisa. Então assim, eu hoje trabalho... eu já me apresentei com alguém que: ah, o que você faz? Eu trabalho com Improvisação. Mas hoje em dia eu não faço mais isso, então hoje em dia eu coloco a Improvisação a serviço de algo, no meu caso, eu trabalho com Segurança Psicológica. Construção e desenvolvimento de equipes de alta performance com base na Segurança Psicológica. E eu uso a Improvisação Teatral aplicada entre tantos outros recursos, ela é uma das várias ferramentas. [...]

Em alguns casos, o não alinhamento de expectativas entre organizações e funcionários está relacionada a falha de comunicação dentro dos departamentos da empresa. Como, por exemplo, no relato da improvisadora estadunidense Theresa Dudeck, que foi contratada por uma empresa para facilitar um treinamento com Improvisação Aplicada para promover a mudança de atitude dos funcionários. No entanto, o departamento de Recursos Humanos não foi claro sobre o objetivo final do treinamento, o que causou um descompasso de expectativas.

I was brought in by two women in Human Resources (HR) to do a 3-hour training with a food distributor company's executive managers, a few staff, and the president of the division. 40 participants total, mostly women which is representative of the overall percentage of women in this 60-year-old company. HR told the participants this would be a "Design Thinking" workshop, but the specific areas HR asked me to focus on were: taking accountability (i.e., owning up to mistakes), changing attitudes from "the way we've always done things" to "let's try something new," better communication across departments (i.e., understanding shared goals), active/responsive listening, and breaking up silos and clicks within the company. The participants, therefore, came in prepared to work primarily on their ideation skills. But they were not prepared to work on changing their attitudes about failure, or how to improve listening and attunement skills, and, especially, on how to break up silos and clicks, which requires close assessment of self and self in relationship to others.

Para o treinamento, Theresa Dudeck utilizou jogos de *Status*, preconizado pelo Sistema Impro, conforme explicado no Referencial Teórico desta pesquisa. O jogo de status está relacionado ao poder pessoal e momentâneo que um jogador exerce sobre o outro (ACHATKIN, 2010). Este poder no jogo de improviso é mutável e pode se mudar de posição a todo mundo. E a improvisadora faz uso deste recurso do teatro de improviso para colocar os funcionários das empresas em posições de poder trocados, o que poderia criar uma mudança de atitude nas relações hierárquicas dentro da empresa. A princípio, a atividade visava mudar a visão dos funcionários acerca do comportamento que alguém, na posição de liderança de uma empresa, pode tratar seus colegas que estão abaixo na hierarquia da empresa. Conforme o relato da improvisadora:

For that last focus point, I had participants engage in several “status” activities (based on Keith Johnstone’s pioneering work on status). For the most part, the women and staff members welcomed these activities. I sensed this was an opportunity for those who felt oppressed at work by the power structure or psychologically unsafe to voice concerns to upper management, almost all men, to reverse the pecking-order, so to speak. Any time I facilitate activities using status, I stress that being “high status” doesn’t mean you disconnect from others and that you can use your high-status positioning benevolently, for example, to empower, inspire, and engage others. I had a few participants try on benevolent high-status roles, but for the most part, the women and those who were not in upper management positions, took on negative high-status behaviors. And the president of the division did not participate at all. I brought this to their attention in the debrief. One woman who played a really horrible high-status boss shared that it was an opportunity for her to try on behaviors that she had been subjected to over the years. One male participant had an epiphany. Through the playing of a high-status character, he discovered that he gravitated toward behaviors that were negative and not benevolent at all, and he promised to work on bringing more positive high-status behaviors into his work life.

Em função de a empresa não ter deixado claro o objetivo de mudança de comportamento da dinâmica de improvisação aplicada, a improvisadora acredita que isso impossibilitou alguns dos participantes de entender a ideia principal de mudança de atitude. Nas palavras da improvisadora, se houvesse, de antemão, um ambiente de Segurança Psicológica, poderia haver um melhor resultado geral do trabalho desenvolvido:

In summary, the status work proved useful for some; but because HR did not clearly communicate the focus points to the participants, there was strong initial resistance to the status work and to other activities which asked for more vulnerability. I strongly believe everyone would have been better served if HR had shared their focus points for the workshop ahead of time. Also, the status work would have been received better if there had already been a strong climate of psychological safety in place.

I sensed fear not only from staff members but also from senior leadership, and, as we know, fear inhibits learning and makes it almost impossible to engage authentically with others.

4.4 Atividades mais exitosas

Na atuação dos profissionais de improvisação aplicada no ambiente corporativo criam-se modelos de atividades que serão usadas nos treinamentos em empresas. Para se chegar a esses modelos, algumas atividades, dinâmicas ou jogos são utilizados enquanto que outros não. Esse subcapítulo versa sobre o processo de escolha de quais atividades melhor se aplicam ao contexto corporativo da improvisação aplicada.

Para o informante-chave Rodrigo Vergara, algumas atividades funcionam melhor do que outras, e isso também depende muito do grupo de pessoas que está participando das ações envolvendo Impro.

Sem dúvida algumas atividades funcionam melhor que outras, em determinados contextos e o contrário em contextos distintos. [...], já aconteceu de uma atividade dar muito certo e em determinado lugar ela não dar, [...], a Improvisação desaloja a gente de um lugar habitual. Eu chamo isso de Zona de Costume. Ela propõe que a gente saia da Zona de Costume e isso é um pouco assustador. Então eu tento fazer com que as atividades sejam de menor exposição no começo e progressivamente a gente vá alcançando um resultado. [...]

Em seguida, o Rodrigo Vergara detalha sobre o processo de gradação de atividades que demandam uma maior exposição do participante durante a dinâmica.

[...] Se eu propuser alguma coisa de muita exposição no começo, talvez as pessoas simplesmente se desengajem, desistam ou resistam, o que pior ainda porque aí elas comprometem o desenvolvimento de outras pessoas. Então eu tento fazer, [...], que no começo eu tenha atividades de menor exposição e no final a gente possa colocar mais exposição. O que eu chamo de exposição? O corpo por exemplo, quando você engaja o corpo em determinada atividade que o corpo tenha que se envolver em atividades que não são habituais, isso é maior exposição. Se eu uso recursos que são mais habituais, mesmo usando o corpo, como caminhar

por exemplo, é mais tranquilo. Quando o corpo tem que fazer coisas que são extravagantes, é mais exposição. Levar a mente a fazer caminhos distintos é menos exposição do que colocar o corpo para fazer caminhos pouco habituais. Então eu tendo a começar com atividades que tem mais a ver com story-telling e que mobilizam o corpo de forma mais habitual. [...]

Conforme os participantes do treinamento de improvisação vão se sentindo mais seguros para participar da atividade facilitada pelo condutor, ele vai implementando outros exercícios.

[...] Aos poucos, à medida que o público vai entendendo que é seguro sair da Zona de Costume e ele vai percebendo isso porque a gente fez acordos iniciais que vão sendo praticados e as pessoas vão percebendo que estão sendo aceitas nas suas intimidades e nas suas espontaneidades, elas se sentem mais à vontade para dar passos mais ousados e se expor mais. E aí eu vou dando corda para que elas possam fazer isso e eu vou tentando acolher as pessoas no caminho daquilo que elas já fizeram. Para que elas não se sintam arrependidas naquilo que já fizeram. [...]

De forma análoga, o improvisador português João Cruz, também faz considerações sobre uma aplicação gradual de exercícios de Improvisação Aplicada em treinamentos, e ainda faz um paralelo entre a experiência da Improvisação Aplicada no contexto corporativo brasileiro e português.

O processo tem de ser gradual e vamos avançando lentamente (Baby Steps) e perceber até que ponto é possível ir. É muito complicado definir que exercícios funcionam e quais não, porque todos os grupos são diferente.

Há grupos que adoram contar histórias, há outros que preferem exercícios rápidos.

Sei que nunca posso começar com exercícios de mímica ou de grande exposição. Devo começar com exercícios de grupo e depois escolher aqueles que me parecem mais extrovertidos para começarem a fazer os

exercícios individuais, mas sempre de forma muito gradual, para não os assustar.

Nós, os portugueses, somos, regra geral, mais fechados que os brasileiros e a nível empresarial então nota-se muito isso. Temos muito mais medo da exposição e do contacto físico, por isso é complicadíssimo pedir a uma pessoa que se exponha junto dos colegas de trabalho.

Já o informante-chave FIN, atuante na Finlândia, desenvolveu duas linhas de treinamento de Improvisação Aplicada, capazes de abarcar diferentes abordagens de treinamento.

I have developed different training programs with different activities and for frameworks like Constructive vs. Competitive Interaction or Spheres of Influence.

These frameworks include several types of exercises. In my opinion improvisation can be applied to arts (theatre, music, dance etc.) and also to life - without the art part. So, I do not use theatrical improv exercises, but improv exercises that teach improv principles, mindsets and meta skills. And also, I use frame-games, exercises with which the client can process their own content. But any exercise is valid in business context - as long as it is carefully debriefed! With debriefing comes the value and the learnings. The exercises at the “APP” application are a great example of activities that work well in organizations.

No relato do improvisador, o “APP” a que ele se refere é um aplicativo desenvolvido por ele e sua empresa como uma ferramenta voltada para o treinamento de *soft skills* para o ambiente corporativo. O aplicativo oferece uma série de desafios e jogos que o usuário pode seguir, a fim de adotar técnicas de improvisação no seu dia-a-dia, de forma a mudar hábitos dentro das organizações.

O improvisador Ricardo Karitsis, chama a atenção para o perfil das pessoas participantes das atividades para que se possa escolher os melhores exercícios de Impro.

Bom, na verdade, eu não sinto que existam atividades que possam funcionar melhor do que outras. Eu sinto é que existem atividades que funcionam bem para umas pessoas e funcionam menos bem para outras

peessoas. Quando nós falamos em uma formação em que aplicamos a improvisação teatral, em que requer que as pessoas inventem, que façam exercícios, que façam role-plays, que escutem o outro que olhem nos olhos do outro, ou seja, que apliquem as regras que nós passamos, as regras da improvisação, tão simples quanto aceitar, escutar, fazer o parceiro brilhar, tudo isso. Muitas vezes as pessoas mais velhas, que estão há muitos anos na empresa, não se sentem disponíveis para isso. Não são todas, existem pessoas que estão disponíveis para isso, obviamente, mas há muitas que não. E, como eu já havia referido em outra pergunta, em outra resposta, digo, há pessoas que vão para a formação porque tem de ser, porque a empresa manda. Por outro lado, existem pessoas que vão muito motivadas. E todas as atividades que nós passamos, elas ficam no momento e querem estar ali e quando terminam a formação, adoraram e nunca tinham uma formação tão boa e etc. Agora, é claro, existem outras pessoas mais resistentes.

Todavia, Ricardo ainda aponta para um processo de eliminação e refinamento do programa de treinamento em improvisação aplicada para o ambiente corporativo. Nesse processo, alguns exercícios, com o tempo, foram retirados, até se chegar a um modelo padrão que é adaptado, conforme o perfil de cada organização. No relato do improvisador:

[...] Sim, já houve algumas que nós tiramos, mas, até chegarmos a este ponto de formação em que, seja com a empresa que for, é mais ou menos o mesmo modelo, adaptado a empresa, obviamente. Mas até chegarmos aqui, houve muita coisa que foi retirada. Por exemplo, nós, no início de cada formação havia sempre um quebra gelo, ou seja, para as pessoas descontraírem e etc. O ator que vai estar com eles durante o dia todo entra com um personagem, brinca com eles, fazem um aquecimento, um exercício de confiança... Nós começamos a perceber que as vezes, principalmente quando temos menos tempo, essa parte é um bocadinho deixada de lado. Ou seja, não é relevante para certas empresas. No Hospital RK2, por exemplo, nós fizemos várias vezes essa entrada, esse quebra gelo, mas os médicos, neste caso, estavam numa postura muito profissional e não queriam entrar por esse caminho de brincadeira.

Claro que depois, ao longo do dia, quando eles têm que fazer as role-plays, quando tem que fazer alguns exercícios, eles entram na dinâmica, mas isso foi uma das coisas que nós retiramos. [...]

Mais uma vez, para proteger o sigilo dos clientes dos informantes-chave, o nome do hospital RK2 foi omitido.

4.5 Resistência às ferramentas da Improvisação Aplicada

Quando os improvisadores são contratados para dar treinamentos no meio corporativo, segundo o relato de alguns informantes-chave, parece haver pouco entendimento por parte das empresas acerca do conteúdo dos treinamentos, oficinas ou workshops que trabalham com a improvisação teatral. Por vezes, há até relatos de um certo desconforto por parte dos contratantes com algumas ferramentas da Improvisação Aplicada.

O improvisador colombiano Fredy Peña faz um relato sobre como a Improvisação Aplicada, por vezes, é entendida na Colômbia.

[...] casi nunca piden las capacitaciones sobre improvisación aplicada lo que normalmente se hace en Colombia, es hacer talleres de sensibilización o de habilidades blandas y ya usar la improvisación durante los espacios creativos. Yo personalmente si hablo de improvisación aplicada en el momento de la negociación con las organizaciones para que sepan de lo que se está haciendo con la fuerza comercial. [...]A mí me ha funcionado hablar de La AIN. Red de improvisación Aplicada. [...]

A fim de tentar inteirar os departamentos contratantes sobre as técnicas de improviso utilizadas em seu treinamento, o informante-chave fala sobre a AIN, Applied Improvisation Network, para mostrar sobre como existe toda uma comunidade profissional que utiliza a improvisação aplicada para treinamentos corporativos.

Em Portugal, João Cruz traz um relato parecido acerca de um mal entendimento do público consumidor acerca das potencialidades das ferramentas de improvisação aplicada no ambiente corporativo.

Na minha opinião, em Portugal há ainda um grande “atraso” na forma como o público vê a improvisação e em parte por culpa “nossa”

enquanto profissionais. Os espectáculos de improviso são vistos como uma forma teatral menor ou uma brincadeira entre amigos.

É difícil dissociarmo-nos desta imagem e passarmos para um patamar formativo. “Se é uma brincadeira não pode ser uma formação séria”.

Neste momento, poucas empresas investem na criatividade dos colaboradores, quanto mais na improvisação que é uma loucura. [...]

Segundo o Ricardo Karitsis, o preconceito com as técnicas de improviso é uma realidade e, por vezes, os improvisadores, a fim de oferecer as melhores ferramentas de treinamento, acabam usando de forma velada as técnicas de improvisação teatral em suas consultorias e treinamentos para as empresas.

[...]. E tem resultado porque nós introduzimos sorrateiramente a parte de improvisação. [...] as pessoas não aceitam ter um workshop de improviso. Acham que é uma perda de tempo muitas das vezes. Quando na verdade não é. Mesmo quando apresentamos os resultados, mesmo quando apresentamos os benefícios disto tudo, olham sempre para esta forma de teatro, dessa forma mesmo, de teatro. Ou seja, eles olham pra nós e pensam: ora, não vamos estar a perder o nosso tempo com um workshop de teatro, não é? Eles têm de trabalhar para poder se comunicar melhor com os colaboradores, os clientes e etc. [...]

Ricardo Karitsis enfatiza que o treinamento da improvisação teatral, especificamente, é dos recursos que mais prepara as pessoas em termos de melhora de *soft skills* e comunicação. Para o improvisador, as habilidades desenvolvidas na teatro de improviso são necessárias em todo e qualquer âmbito profissional.

[...] nós podemos ser os melhores médicos do mundo, podemos ser os melhores arquitetos, os melhores advogados do mundo, se não soubermos lidar com às pessoas, nós não conseguimos nos conectar a elas. E nós sentimos isso muitas vezes e na universidade, por exemplo, nós podemos ter uma pessoa extremamente boa naquilo que faz e com um grande trabalho, mas quando você vai apresentar a sua tese, quando você vai apresentar o seu trabalho final, muitas vezes há pessoas que

não sabem apresentar o trabalho. Podem saber o que estão a dizer, mas não sabem apresentar o trabalho e não chegam às pessoas. [...]

A professora e improvisadora Theresa Dudeck, através de contato de e-mail, relatou que a sua seleção de exercícios e atividades para treinamento em Improvisação Aplicada pode ser entendida através do seu livro *Applied Improvisation Mindset*, onde ela diz que, para se construir um programa de exercícios ou dinâmicas específicos para uma empresa é necessário que se tenha um *Mindset* da Improvisação Aplicada que é uma forma de pensar as melhores soluções para cada demanda da empresa. Segundo a definição do livro da improvisadora o *Mindset* da Improvisação Aplicada é:

“Having an AI mindset enable us to imagine how any community or organization might tackle problems and meet goals using the tools of improvisation. An AI mindset holds all the attitudes of the improvisation mindset plus a heightened awareness of the synergistic connection between improvisation and the other disciplines to promote new forms of intelligence (e.g., social, emotional, bodily kinesthetic, inter- and intrapersonal). Having an AI mindset also means having a desire to find analogies between the theories that traditionally underpin our improvisational practice and the foundational theories that supports practice in other fields. AI facilitators often validate, reinforce, and/or augment what they do (in theory and practice) with data from strategic management, organizational, development, creativity, and/or pedagogical studies (Dudeck and McClure 2018: 4 – 5).”(DUDECK, 2021, p. 5)

A improvisadora ainda faz considerações sobre como os profissionais de improvisação aplicada fazem parcerias com profissionais de outras áreas que eles não dominam de forma a desenhar programas de exercícios mais alinhadas com cada situação.

” They are considered specialists because they strategically design learning experiences to address specific objectives (e.g., to help leaders give and solicit feed-back or to help reduce social anxiety in students) and make explicit the benefits of an AI mindset. Furthermore, the best AI facilitators are excellent collaborators and, when they see an opportunity to bring AI to a discipline in which they are not subject matter experts, they almost always partner with an expert from that discipline who shares their passion for experimental learning and who sees the potential synergy of such a partnership.”(DUDECK, 2021, p. 5)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve por objetivo investigar a prática profissional da Improvisação Aplicada em contextos organizacionais, mais especificamente, em ambientes corporativos, para o treinamento de funcionários. Para isso, buscou-se levantar uma bibliografia acerca do tema, passando por investigações acerca de temas que circundam a pesquisa, como a improvisação nas organizações, que fala sobre as constantes mudanças a que as empresas estão submetidas e a necessidade das mesmas de se adaptar em tempo real a essas mudanças; a Improvisação Teatral, que é a base das ferramentas de improvisação aplicada usada nos ambientes corporativos; e a improvisação aplicada em si, falando sobre as vantagens da utilização das ferramentas do teatro de improviso no ambiente corporativo.

Na literatura em Administração, foi possível perceber como a improvisação nas organizações se apresenta como um tema importante a ser estudado, pois, em um ambiente de mudanças rápidas e incertezas, como é o ambiente corporativo atual, se faz necessário que as empresas, em algum nível, sempre recorram a improvisação. A improvisação, então, como um fenômeno social, é entendida muitas vezes através de metáforas (WEICK, 2002). Pois é através da imagem de, por exemplo, uma banda de jazz, que a metáfora do erro e da experimentação se colocam como um meio para se explicar o ambiente dinâmico e de experimentação que favorece a improvisação organizacional como uma ferramenta de aprendizado e inovação. As organizações, sem poder contar com métodos preditivos eficazes ou tempo para planejamento de ações, acabam por verem na improvisação uma saída realista para lidar com as constantes demandas rápidas do mundo corporativo (CUNHA, 2002).

A improvisação dentro das Organizações é também apontada pela literatura como uma forma dinâmica de implementar processos e desenvolver novas soluções nas empresas. A improvisação pode ser usada como uma forma de lidar com a Gestão de Mudança Organizacional, pois pode ajudar as empresas a institucionalizar mudanças na adoção de novas rotinas em seu trabalho, o que garante resultados satisfatórios para a empresa (NOBREGA, 2009). A improvisação também foi observada como uma forma eficaz para as empresas para a adoção de novos Sistemas de Informação (PHAM; JORDAM, 2006). Em alinhamento com o que foi levantado, Leybourne declara que, em ambientes conturbados, a improvisação é uma solução cada vez mais necessária para que as empresas consigam atingir sucesso.

As pesquisas sobre a improvisação, especificamente no Brasil, apontam para alguns pontos em comum, que no caso são: ambiente instável e incerto, estruturas mínimas e flexibilidade para emergência de novos comportamentos. Em todas os trabalhos foi unânime a questão da importância da improvisação para as Organizações (SCAGLIONE, 2015).

Os treinamentos de improvisação aplicada em empresas têm suas bases no teatro de improviso. O teatro de improviso é uma forma de teatro onde a improvisação é o próprio fim de sua prática, ou seja, ela não é utilizada como uma etapa para construção de uma dramaturgia ou para o treinamento de atores. Esse teatro de improviso teve sua forma contemporânea criada através de movimentos de teatro vanguardistas das décadas de 60 e 70, e teve forte influência, na forma como conhecemos hoje, de autores como Viola Spolin e Keith Johnstone (CONCEIÇÃO, 2010).

O teatro de improviso que conhecemos hoje, e que é foco nesse trabalho, é a escola de improvisação de Keith Johnstone, conhecida como Sistema Impro, termo cunhado por Theresa Dudeck (2018). O Sistema Impro engloba alguns conceitos chave de improvisação teatral que são: Aceitação v.s. Bloqueio, Status e Habilidades Narrativas. Além disso, o conceito de teatro esporte foi desenvolvido também por Keith e se encontra dentro do Sistema Impro (ACHATKIN, 2010). Hoje, a improvisação aplicada é utilizada como ferramenta de treinamento em cursos de Ciências Sociais de algumas das maiores universidades do mundo (CARVALHO, 2019) e por centenas de grandes organizações (DUDECK, 2018).

Quando se utilizam técnicas do teatro de improviso dentro das empresas, pode-se perceber uma abertura maior dos funcionários para mudanças na gestão de uma mudança organizacional (RAJEEV; KAPETH, 2015). Além de revelar bloqueios mentais que os funcionários possuíam diante da mudança que estava ocorrendo dentro da empresa. Jogos como “sim, e...” e “sim, mas...” foram capazes de evidenciar dificuldades dos funcionários diante das mudanças organizacionais. Por oportunidade do treino, essas dificuldades não foram simplesmente descartadas, mas usadas para ajudar esses funcionários a lidar melhor com a mudança (RAJEEV; KAPETH, 2015). A literatura também aponta a improvisação teatral como uma ótima ferramenta para o desenvolvimento de um clima de inovação dentro das organizações (KIRSTEN; DU PREEZ, 2010). Em conformidade com o que foi exposto, Baxter (2014), diz que a improvisação teatral vem contribuindo para a criação de uma força de trabalho mais

inovativa dentro das empresas, além de trazer o benefício de aumentar a percepção da importância da arte para a comunidade em geral. A relação entre as consultorias que trabalham com improviso e as empresas são capazes de criar benefícios para ambos os lados dessa relação, pois além de treinar os funcionários de uma empresa em competências relacionadas a improvisação, também é capaz de divulgar a arte e o teatro em espaços onde eles não chegavam antes, fazendo com que o público potencial do teatro aumente também (BAXTER, 2014).

Os resultados encontrados nesta pesquisa corroboram, através da experiência de informantes-chave, para o corpo teórico que discorre sobre a importância da Improvisação no ambiente corporativo. Devido ao alto grau de instabilidade e imprevisibilidade onde as organizações estão inseridas, se faz cada vez mais necessário que as empresas estejam prontas para utilizar o improviso como uma forma viável de responder ao ambiente dinâmico das Organizações (CUNHA, 2002). Foi possível perceber que organizações de perfis variados, em todo o mundo, estão recorrendo a treinamento de improvisação teatral aplicada de forma a preparar seu quadro de funcionários para um cenário de instabilidade e mudanças muito rápidas. Os relatos indicam que empresas das pequenas até as grandes, privadas ou públicas e novas ou tradicionais estão fazendo o uso das ferramentas da improvisação aplicada.

Além disso, foi possível notar que, conforme a literatura revisada (RAJEEV; KAPETH, 2015; KIRSTEN; DU PREEZ, 2010; BAXTER, 2014), a atuação dos improvisadores, dentro das organizações, se deu majoritariamente com treinamentos que visavam o treinamento de *soft skills*, de forma a melhorar a comunicação, criatividade e inovação. Os exercícios de improvisação teatral, neste caso, também serviam como formas de treinamento para profissionais se expressarem melhor, tornando-os mais desinibidos para falar em público. Vale notar que esses tipos de treinamento também eram buscados pelos profissionais de forma independente da mediação de suas organizações.

Ainda, segundo os informantes-chave, pode haver ou não um alinhamento de expectativas acerca do conteúdo a ser trabalhado durante os treinos de improvisação teatral aplicada. Muitas das vezes, quem vai dar o tom da expectativa é a própria empresa que contrata os serviços, que geralmente é mediada pelo departamento de RH. Segundo os improvisadores, a depender da comunicação do RH, pode haver um alinhamento realista acerca do treino, mas se esta comunicação não for clara, então poderá haver um descompasso entre as expectativas da empresa e dos funcionários.

Também foi possível notar que, na experiência dos informantes-chave, ainda há um certo preconceito em relação a efetividade dos usos das ferramentas de improvisação teatral dentro dos treinamentos para empresas. No relato de vários informantes, é possível perceber que, para atingir os objetivos estipulados para os treinamentos em empresas, os improvisadores utilizam de várias ferramentas de treinamento, não somente improvisação teatral aplicada e para conseguir atingir tais objetivos os profissionais inserem jogos e ferramentas da improvisação aplicada nos treinamentos a fim de trabalhar certas potencialidades dos participantes das ações de treinamento. Após a aplicação dos exercícios de improvisação teatral aplicada, é comum que os profissionais recebam *feedbacks* positivos dos participantes das atividades.

Dito isso, foi possível perceber o papel protagonista da Improvisação Aplicada dentro das organizações enquanto uma ferramenta amplamente utilizada pelas organizações para o aprimoramento de *soft skills* de seus funcionários. Empresas de diversos perfis, em todo o mundo, já recorrem a esses treinamentos a fim de tornar sua força de trabalho mais comunicativa, criativa, inventiva e para fortalecer as equipes, o chamado *Team Building*. Sendo assim, é possível perceber um alinhamento entre o material coletado em campo e a literatura acerca da improvisação aplicada. Como conclusão, este estudo ainda sugere que novas pesquisas descritivas sejam feitas a fim de apurar o uso das ferramentas da improvisação aplicada em contextos corporativos em outros países que não participaram desta pesquisa, com ênfase para os continentes africano, asiático e da Oceania. O estudo sobre a improvisação aplicada em outros países pode colaborar para a formação de uma literatura que compare a sua prática em diversas culturas.

REFERÊNCIAS

- ACHATKIN, V.C. **O Teatro-Esporte de Keith Johnstone: o ator, a criação e o público.** 2010. Tese de doutorado. Departamento de Artes Cênicas/Escola de Comunicações e Artes/USP. São Paulo. 2010.
- BAXTER, M.N. **Theatrical and Improvisational Techniques for the Corporate World: how the performing arts are helping create a more adaptable workforce for the 21st century.** Tese de mestrado. Drexel University. 2014.
- 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.
- CONCEIÇÃO, J.W. Improvisação das origens à linguagem teatral: princípios de práticas contemporâneas. **Revista Trama Interdisciplinar**, v.1, n. 2, p. 162 – 176, 2010.
- CRESWELL, J.W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CUNHA, M.P. *All that jazz: três aplicações do conceito de improvisação organizacional.* **Revista de Administração de Empresas.** v. 42, n. 3, p. 1-7, jul. 2002.
- DUDECK, T.R. **Keith Johnstone: A Critical Biography.** London: Bloomsbury Methuen Drama, 2013.
- DUDECK, T.R. **Applied Improvisation: Leading, Collaborating, and Creating Beyond the Theatre.** London: Methuen Drama, 2018.
- DUDECK, T.R. **The Applied Improvisation Mindset: Tools for Transforming Organizations and Communities.** London: Methuen Drama, 2021.
- FARIA, A; CARVALHO, J.L. Teatro Corporativo e Estratégias Espetaculares: em busca de uma abordagem dramaturgica. **Organizações & Sociedade.** Vol. 13 n.38 p. 1-17 Jul. 2006.
- JOHNSTONE, K. **Impro for Storytellers.** London: Faber and Faber, 1999.
- KIRSTEN, B; DU PREEZ, R. Improvisational Theatre as Team Development Intervention for Climate for Work Group Innovation. **SA Journal of Industrial Psychology.** Vol. 36 n. 1 p. 1-9 Nov. 2010.

LEYBOURNE, S.A. Improvisation and Agile Project Management: a comparative consideration. **International Journal of Managing**. v. 2, n. 4, p. 1-17 Maio 2009.

MARSHALL, M.N. *The key informant Technique*. **Family Practice**. Exeter, v. 13, n. 1, p. 1-6, 1996.

MOORMAN, C; MINER, A.S. The Convergence of Planning and Execution: Improvisation in New Product Development. **Journal of Marketing**. v. 62, n.3, p. 1-21 jul. 1998.

NOBREGA, D.L. **Improvisação e Mudança Organizacional Durante a Implementação de Sistema Integrado de Gestão: a voz do usuário**. Tese de mestrado, 2009, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba, Paraíba, 2009.

PHAM, T.L.; JORDAN, E. Improvisation as Strategy: Building an Information Technology Capability. **International Federation for Information Processing**. v. 206, p. 1-18, 1996.

RAJEEV, P.N; KALPATHI, S. Ready for Change: Use of Improvisation in Change Management Training. **Working Papers**. v. 175, n. 11, p. 1-19, 2015

SAIHOOD, Q.S. The Relationship Between Strategic Improvisation and Entrepreneurial Performance: Analytical Research in The Ministry of Agriculture. **Journal of Contemporary Issues in Business and Government**. v. 27, n. 3, p. 1-10, 2021.

SCAGLIONE, V.L.T. Improvisação em organizações: uma revisão sistemática sobre o tema. **XVIII SEMEAD**, nov. 2015.

SILVA, A.H; FOSSÁ, M.I.T. Análise de Conteúdo: exemplo de aplicação de técnica para análise de dados qualitativos. *In: IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade*, Brasília, 2013, p. 1-14.

TREMBLAY, M.A. *The Key Informant Technique: a nonethnographic application*. **American Anthropologist**. v. 59, n. 4, p. 688-701, 1957.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16 ed. Brasiliense, 2016.

VERGARA, S.C.; CARVALHO, J.L.; GOMES, A.P. Controle e Coerção: A Pedagogia do Olhar na Espacialidade do Teatro e das Organizações, **Revista de Administração de Empresas**. v 44, n. 3, p. 10-19, jul. 2004.

WEICK, K. A Estética da Imperfeição em Orquestras e Organizações. **Revista de Administração de Empresas**. v. 42, n. 3, p. 1-13, jul. 2002.

ANEXO 1

Questionário – Primeira Versão

1) As organizações que costumam procurar sua companhia para atividades envolvendo a improvisação teatral aplicada podem ser enquadradas em alguma espécie de tipificação em termos de natureza (pública, privada ou mista), setor (fabricação, vendas, serviços, educação etc.), porte (empresas grandes, médias ou pequenas) ou experiência no mercado (organizações tradicionais, empresas jovens, startups etc.)? Quem costuma ser o interlocutor de sua companhia na organização (profissionais de recursos humanos, departamento comercial, grupo proprietário)?

2) Quando uma organização procura sua companhia para contratar algum tipo de ação ou intervenção envolvendo a improvisação teatral aplicada, que tipos de atividades são mais demandadas (treinamentos, workshops, palestras, outros) e quais as expectativas da organização em relação aos resultados do trabalho (em termos quantitativos e qualitativos)? Há demandas que sua companhia não consegue atender? Quais demandas e por quê?

3) As expectativas manifestadas pela organização com respeito a ações envolvendo a improvisação teatral aplicada diferem das expectativas apresentadas pelas pessoas envolvidas naquelas ações (funcionários, clientes) ou existe um alinhamento? A empresa poderia apresentar melhores condições para sua companhia realizar as atividades de improvisação aplicada (remuneração, estrutura, tempo dedicado ao treinamento etc.)? Como?

4) Em sua experiência com ações de improvisação aplicada em contextos organizacionais, você percebe que há atividades que funcionam melhor que outras? Quais são elas? Que razões poderiam explicar eventuais problemas nas ações e intervenções que não costumam ter tanto êxito? As atividades avaliadas com melhores resultados costumam ter continuidade?

5) Há possibilidades de utilização da improvisação teatral aplicada que parecem ser pouco (ou nunca) requisitadas pelas organizações, mas que você percebe que poderiam ter um bom potencial de aproveitamento, caso fossem demandadas? Que atividades seriam estas? Como sensibilizar os decisores nas organizações para contratar outras possibilidades de improvisação aplicada ainda não exploradas pela empresa?

ANEXO 2

Questionário – Versão A

1) As organizações que costumam procurar sua companhia para atividades envolvendo a improvisação teatral aplicada podem ser enquadradas em alguma espécie de tipificação em termos de natureza (pública, privada ou mista), setor (fabricação, vendas, serviços, educação etc.), porte (empresas grandes, médias ou pequenas) ou experiência no mercado (organizações tradicionais, empresas jovens, startups etc.)? Quem costuma ser o interlocutor de sua companhia na organização (profissionais de recursos humanos, departamento comercial, grupo proprietário)?

2) Quando uma organização procura sua companhia para contratar algum tipo de ação ou intervenção envolvendo a improvisação teatral aplicada, que tipos de atividades são mais demandadas (treinamentos, workshops, palestras, outros) e quais as expectativas da organização em relação aos resultados do trabalho (em termos quantitativos e qualitativos)? Há demandas que sua companhia não consegue atender? Quais demandas e por quê?

ANEXO 3

Questionário – Versão B

3) As expectativas manifestadas pela organização com respeito a ações envolvendo a improvisação teatral aplicada diferem das expectativas apresentadas pelas pessoas envolvidas naquelas ações (funcionários, clientes) ou existe um alinhamento? A empresa poderia apresentar melhores condições para sua companhia realizar as atividades de improvisação aplicada (remuneração, estrutura, tempo dedicado ao treinamento etc.)? Como?

4) Em sua experiência com ações de improvisação aplicada em contextos organizacionais, você percebe que há atividades que funcionam melhor que outras? Quais são elas? Que razões poderiam explicar eventuais problemas nas ações e intervenções que não costumam ter tanto êxito? As atividades avaliadas com melhores resultados costumam ter continuidade?

ANEXO 4

Questionário – Versão C

1) As organizações que costumam procurar sua companhia para atividades envolvendo a improvisação teatral aplicada podem ser enquadradas em alguma espécie de tipificação em termos de natureza (pública, privada ou mista), setor (fabricação, vendas, serviços, educação etc.), porte (empresas grandes, médias ou pequenas) ou experiência no mercado (organizações tradicionais, empresas jovens, startups etc.)? Quem costuma ser o interlocutor de sua companhia na organização (profissionais de recursos humanos, departamento comercial, grupo proprietário)?

5) Há possibilidades de utilização da improvisação teatral aplicada que parecem ser pouco (ou nunca) requisitadas pelas organizações, mas que você percebe que poderiam ter um bom potencial de aproveitamento, caso fossem demandadas? Que atividades seriam estas? Como sensibilizar os decisores nas organizações para contratar outras possibilidades de improvisação aplicada ainda não exploradas pela empresa?