



## **Arte como Ferramenta de Comunicação Interna: Desenvolvimento de Percepções Através do Teatro<sup>1</sup>**

Bárbara MALCUT Felipe<sup>2</sup>

Thábatta Pamela TOSCAN dos Santos<sup>3</sup>

Maurini de SOUZA<sup>4</sup>

Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, PR

### **RESUMO**

Com base na arte cênica e suas relações com teorias da comunicação, o teatro é abordado como um facilitador nos processos de comunicação organizacional com o público interno e também como um auxiliador na ampliação da percepção social dos trabalhadores, que é defendido como um diferencial em momentos de crise. Para isso, a pesquisa se baseia em Augusto Boal, para quem o teatro estimula a problematização do cotidiano; Adorno e Horkheimer, que remetem à essência da arte, contrapondo com a Indústria Cultural; Martin Heidegger, que diferencia o Pensamento que Calcula do Pensamento que Medita; Roberto Menna Barreto, que define profissionais criativos; Schermerhorn, Hunt e Osborn que analisam a percepção e Kathleen Fearn-Banks para quem, por meio da comunicação interna, pode-se evitar crises empresariais.

**PALAVRAS-CHAVE:** trabalho; teatro; comunicação interna; teatro-empresa; percepção.

### **CORPO DO TRABALHO**

#### **Prevenção de Crises e Percepção**

Crises, no universo das organizações, podem ser enfrentadas nas situações mais díspares entre instituições totalmente diferentes. Segundo a professora do Departamento de Comunicação da Universidade de Washington, Kathleen Fearn-Banks.

Uma crise é o maior acontecimento com potencial negativo que pode afetar uma organização, companhia ou indústria, assim como seus públicos, produtos, serviços ou reputação. Uma crise interrompe o normal funcionamento e pode muitas vezes afetar a existência da organização. Uma crise pode ser uma greve, um terrorismo, incêndio, um boicote, adulteração de produto, falha no produto, ou inúmeros outros eventos<sup>5</sup>. (FEARN-BANKS, 2011, p. 02)

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no IJ 8 – Estudos Interdisciplinares da Comunicação do XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, realizado de 30 de maio a 01 de junho de 2013.

<sup>2</sup> Estudante de Graduação 5º. semestre do Curso de Comunicação Institucional da UTFPR, email: [barbaramalcut@gmail.com](mailto:barbaramalcut@gmail.com)

<sup>3</sup> Estudante de Graduação 5º. semestre do Curso de Comunicação Institucional da UTFPR, email: [thabatta\\_pamela@hotmail.com](mailto:thabatta_pamela@hotmail.com)

<sup>4</sup> Orientadora do trabalho. Professora Doutora do Curso de Comunicação Institucional da UTFPR, email: [mauriniss@gmail.com](mailto:mauriniss@gmail.com)

<sup>5</sup> Tradução: Bárbara Malcut e Thábatta Toscan.



Diferenciar “crise” de “problema” é um fator importante para elaborar planos de gerenciamento institucional e, sobre essa diferença, Fearn-Banks afirma que uma crise é mais séria que um problema, pois ela interrompe o fluxo normal da organização. Assim, a autora determina a linha tênue que diferencia os dois conceitos, estabelecendo a veemência de uma crise e a normalidade de um problema, ordenando na intensidade a divergência entre os dois eventos.

Em um momento de crise, decisões precisam ser estabelecidas com velocidade, pois a demora na ação pode resultar em problemas estruturais e, inclusive, na interrupção definitiva da organização. Sobre esta rapidez, a autora comenta que durante este acontecimento, elaborar um plano de gestão é inviável, pois a necessidade de ação e as emoções extremas dificultam as tomadas de decisão. Portanto, sendo a crise um evento com grande potencial negativo e que não permite tempo para análises situacionais, as organizações devem possuir planos de prevenção e gerenciamento delas.

Dentre os elementos fundamentais para estes planos de prevenção e gerenciamento, está o relacionamento com diversos públicos. Estabelecer laços de confiança e credibilidade com os *stakeholders* pode, além de minimizar, eliminar crises. Deste modo, as empresas devem possuir um setor de comunicação estruturado, que desenvolva constantemente programas com seus públicos.

Entre os vários públicos de interesse, pode-se destacar os funcionários. Para Kathleen Fearn-Banks, o bom relacionamento com público interno pode ser um suporte em momentos de crise, pois este *stakeholder* satisfeito contribui com a defesa da instituição. Além disso, uma cultura corporativa centrada nas pessoas é também uma ferramenta eficaz de desenvolvimento institucional.

Para a autora, uma crise efetiva comporta, inicialmente, a detecção de um problema e a tentativa de prevenção. Depois de instaurada, se estabelece a gestão, a recuperação institucional e o aprendizado. No entanto, Kathleen Fearn-Banks aborda a possibilidade de reversão de crise no estágio inicial:

Uma organização deve prestar atenção aos primeiros sintomas da crise e elaborar tentativas para pará-la nesta fase, antes que se torne uma crise efetivamente. Para detectar estes sinais precoces, comitês de organização dos trabalhadores devem funcionar como faroleiros assistindo a embarcações no mar, cães de guarda ou informantes. [...] Além disso, os funcionários, em suas posições, possuem uma



perspectiva única sobre elementos que podem gerar erro<sup>6</sup>. (Idem, p. 05 e 302)

Como os trabalhadores participam do cotidiano da empresa, eles são uma importante fonte de informações sobre problemas que, se não resolvidos, podem se tornar crises. Logo, um bom relacionamento com este *stakeholder* é fator fundamental o desenvolvimento da prevenção.

No entanto, além de uma comunicação desenvolvida e bom relacionamento com o público interno, é importante que a instituição colabore com a percepção destes indivíduos, para que eles, em suas perspectivas de trabalho, consigam perceber potenciais problemas a serem enfrentados pela empresa.

Para os autores Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), a percepção é um processo de compreensão que envolve, além do perceptor e do percebido, o contexto no qual eles se encontram. Consoante os autores, a percepção “é uma peneira ou filtro, através da qual a informação passa antes de causar efeito sobre as pessoas” (SCHERMERHORN, HUNT E OSBORN, 1999, p. 74). Assim, as percepções geram impactos e, inclusive, reações nos indivíduos, fazendo com que desenvolvam (ou não) ações como a resposta às situações.

Considerando que para a prevenção de crises é interessante que os profissionais ajam diante das situações, é importante estimular a reflexão do perceptor e possuir um bom contexto, ou seja, um ambiente empresarial aberto a discussões. Deste modo, o percebido (problema, risco e/ou início de crise) será mais facilmente identificado.

Para os autores, “são importantes no processo de percepção as características da pessoa percebida, objeto ou acontecimento, tais como contraste, intensidade, tamanho, movimento e repetição ou novidade”<sup>7</sup>, pois estas características diferenciam o percebido daquilo que não é relevante. No entanto, no contexto “prevenção de crises”, é provável que o percebido seja pequeno ou discreto, dificultando seu destaque e, conseqüentemente, sua percepção. Por isso, é importante que as empresas invistam nos outros dois fatores: o ambiente e o perceptor.

Em relação ao ambiente, os autores afirmam que “O contexto físico, social e organizacional do ambiente influem no processo perceptivo” (Idem, p. 76). Portanto boas condições de trabalho, abertura e incentivo a comentários e sugestões, além de

---

<sup>6</sup> Idem.

<sup>7</sup> A distinção entre o percebido e o meio é bastante relevante para que se efetive a percepção. Se o percebido forma grande oposição com o meio, aparece com veemência, destaca-se pelo tamanho ou pelo movimento, é reproduzido diversas vezes ou sua novidade desperta a atenção, ele será mais facilmente percebido.



uma comunicação interna estruturada, são fatores fundamentais para o desenvolvimento da percepção dos funcionários e, principalmente, para que eles transformem essa percepção em ação.

O terceiro e mais complexo fator, consoante Schermerhorn, Hunt e Osborn, é o perceptor. A este cabe um Processo Perceptivo, que tem início nos cinco sentidos e, sobre o qual se dá um processo cognitivo e comportamental. Para os autores, o Processo Perceptivo possui quatro estágios: a atenção, a organização, a interpretação e a recuperação de informações.

Schermerhorn, Hunt e Osborn afirmam, sobre este processo, que “como os nossos sentidos são constantemente bombardeados por informações, precisamos peneirá-las, caso contrário ficaríamos rapidamente incapacitados por causa da sobrecarga de informações” (Idem, p. 77). Por isso, na fase de atenção, o indivíduo filtra, de maneira consciente, os conteúdos disponíveis no ambiente, focando apenas naqueles que lhe são interessantes.

O segundo estágio deste processo é a organização, sobre a qual os autores sustentam que é estruturada a partir de esquemas. Para eles, “esquemas são processos cognitivos que representam o conhecimento organizado a respeito de um determinado conceito ou estímulo, desenvolvido por meio da experiência.” (Idem, p. 77). Assim, Schermerhorn, Hunt e Osborn concordam que os esquemas organizam as informações com base na personalidade do indivíduo.

A terceira etapa, interpretação, relaciona-se com a necessidade do ser humano de dar significado às situações. Consoante os autores, “mesmo que a sua atenção e a de um amigo estejam dirigidas para a mesma informação e que vocês a organizem da mesma forma, você pode interpretá-la diferente ou dar atributos diferentes aos motivos pelos quais teve a percepção” (Idem, p. 78). Esta fase, portanto, busca uma razão para a ação, e o interesse individual é decisivo para que o indivíduo se manifeste.

Por fim, sobre a fase de recuperação, os autores explicam que “cada um dos estágios anteriores forma uma parte da memória e contribui com os estímulos das informações lá armazenadas [...] As informações arquivadas na memória precisam ser recuperadas para serem usadas.” (Idem, p. 78). A fase de recuperação, assim, transporta os dados da memória para a consciência, gerando ações no indivíduo.

Com essa explanação, é praticável verificar que no contexto de prevenção de crises, a percepção pode contribuir com a detecção de um problema, estágio em que ainda é possível revertê-la. No entanto, para que a reversão seja efetivada, é necessário



que haja ação, não apenas de informar um problema percebido, mas de eliminar este problema.

Para isso, é preciso considerar condições de distanciamento do objeto, observando-o de forma crítica, e pensar em soluções, temas que o filósofo Martin Heidegger e o escritor Roberto Menna Barreto<sup>8</sup> afirmam estar relacionados, respectivamente, à reflexão à criatividade.

### **Reflexão, Criatividade e Solução De Problemas**

A reflexão é tema de Martin Heidegger quando aborda as formas de pensamento humano. Para ele, o indivíduo deve possuir dois pensamentos: o que reflete (ou “que medita”) e o que calcula.

Há dois tipos de pensar, cada um dos quais é, por sua vez e a sua maneira, justificado e necessário: o pensar calculador (*rechenende Denken*) e a reflexão meditativa (*besinnliche Nachdenken*). É a esta última a que nos referimos quando dizemos que o homem de hoje foge ante o pensar. (HEIDEGGER, 2011 p. 13)

Para Heidegger, o pensamento que calcula caracteriza-se pela absorção de argumentos externos sem contestação, ou seja, é a aceitação plena do que o outro afirma. Em contrapartida, o pensamento que reflete surge a partir da elaboração de conceitos próprios, resultado de análises do indivíduo.

O autor relata que uma forma de pensamento não é igual à outra, e teme que o homem só se preocupe com o pensamento que calcula, não estimulando a reflexão dos seus atos. Heidegger afirma que o pensamento reflexivo é fundamental para o que calcula, pois a reflexão sobre os próprios atos e a busca pela consequência do que se faz tornam-se motivação e fazem com que a humanidade adquira discernimento sobre aquilo que produz.

Para Martin Heidegger, a falta de pensamento reflexivo se dá pela falta de tempo para o “pensar”, e esta ausência nas relações humanas está tornando-as superficiais. Consoante o autor, o homem perde sua essência quando supervaloriza o pensamento que calcula, mas devido à dificuldade do processo de reflexão, derivada de um mundo que não permite que se detenha sobre um tema específico, este acaba sendo deixado de lado. No entanto, Heidegger afirma que o ato de pensar refletidamente, mesmo sendo trabalhoso, é gratificante e leva a um conhecimento duradouro.

---

<sup>8</sup> Disponível em: < [http://www.rmennabarreto.pro.br/index\\_ne.htm](http://www.rmennabarreto.pro.br/index_ne.htm) >.



Por fim, Heidegger ressalta que a grande ameaça para a sociedade é falta do pensar e, conseqüentemente, a “robotização” dos indivíduos. Para o autor, a ausência de reflexão sobre o que se faz e a mecanização inerente ao pensamento que calcula (sobretudo no trabalho), estão diminuindo a participação intelectual do ser humano no seu próprio cotidiano, fazendo com que se perca o discernimento pessoal.

No contexto de “prevenção de crises”, este indivíduo estritamente calculador não possui capacidade reflexivo-perceptiva para colaborar com a empresa. Por outro lado, um funcionário que reflete pode contribuir com a instituição, por não estar “preso” de forma unilateral e ser capaz de conciliar diferentes pontos para a uma solução:

O pensamento que medita exige de nós que não fiquemos unilateralmente presos a uma representação, que não continuemos a correr em sentido único na direção de uma representação. O pensamento que medita exige que nos ocupemos daquilo que, à primeira vista, parece inconciliável. (HEIDEGGER, 2001, p.22)

Seja através da descoberta de um problema (que pode se agravar para uma crise), ou com a sugestão de mudanças nos processos, o indivíduo que medita pode trazer benefícios administrativos e, inclusive, monetários para a organização.

Ainda visando ao desenvolvimento institucional através da participação reflexiva do público interno, Roberto Menna Barreto afirma que “a criatividade é a solução de problemas. Uma boa ideia ou sugestão é aquela que irá solucionar o problema, podendo ser a solução impossível pelo procedimento convencional” (BARRETO, 2004, p. 149). Assim, instituições devem estimular seus funcionários a serem indivíduos criativos, pois problemas fazem parte do fluxo organizacional e, se soluções forem pensadas com rapidez e qualidade, a empresa será beneficiada.

Buscando exemplificar possíveis estímulos à criatividade dos funcionários, Menna Barreto cita grandes corporações americanas, que instalavam terminais de computadores na casa dos cientistas, a fim de que, caso lhes ocorresse alguma ideia, pudessem desenvolvê-la: “um dia, um deles vindo com a esposa do cinema, por exemplo, se lhe ocorrer uma hipótese fugidia, terá recursos imediatos para equacioná-la. Entre milhões de possibilidades, um dia pode vir a ideia que revolucionará os destinos da empresa” (Idem p.54). Para o autor, um fator importante da criatividade para solução de problemas é não permitir que ideias se percam, pois mesmo as consideradas menos eficazes podem trazer mudanças significativamente positivas. O funcionário reprimido,



portanto, que não encontra um ambiente no qual possa se expressar, também não será criativo no momento em que for solicitada sua participação.

No contexto institucional, o desenvolvimento da criatividade no público interno mostra-se benéfico também para a saúde mental do indivíduo:

No comportamento criativo, uma pessoa sente dignidade, autoconfiança, amor e bem-estar emocional. [...] Durante a criação, seu intelecto e seus sentimentos encontram-se em harmonia, e ela “abraça” o mundo com renovado vigor. Assim, a auto-expressão criadora é muitas vezes o único meio de bem-estar emocional. (Idem, p. 93)

Portanto, investir em estímulos criativos para os funcionários é importante tanto para o desenvolvimento estratégico da organização (através da solução de problemas), quanto para questões relacionadas à gestão de recursos humanos.

Roberto Menna Barreto ressalta, ainda, que existem dois tipos de criatividade que podem ser exploradas, a “Criatividade como Capacidade” e a “Criatividade Positiva”. A “Criatividade como Capacidade” é nata e evolui com o tempo, mas não permite estímulos; por outro lado, a “Criatividade Positiva” é aquela que pode ser lapidada para um determinado objetivo, no caso, solução de problemas. Conforme o autor, a “Criatividade Positiva” merece investimentos, pois é ela que ajuda a desenvolver o intelecto do ser humano e a manter as instituições com o fluxo de problemas resolvido.

Menna Barreto também afirma que o colaborador precisa, para expressar sua ideia criativa, de um ambiente que lhe propicie essa imaginação impar. O autor observa que o trabalho mecânico e rotineiro causa atrofia intelectual nos funcionários, o que pode resultar na perda da capacidade de pensar e agir estrategicamente diante de um problema.

Esta ideia, além de coincidir com a proposta de Heidegger (desenvolvimento do pensamento que reflete) concorda com os autores Schermerhorn, Hunt e Osborn, que afirmam ser o ambiente ou contexto um fator de desenvolvimento de percepção. Assim, pode-se relacionar a criatividade tanto à prevenção de crises (que tem início na percepção de problemas) quanto ao gerenciamento desses eventos, que se classifica pela agilidade na idealização e na ação de soluções.

Como modelo de estímulo para o desenvolvimento da criatividade, Menna Barreto cita os processos artísticos: “Na arte, a regra é a existência de problemas auto-



impingidos, conscientes ou inconscientes, de conteúdo e forma, e cuja natureza pode ser totalmente esquecida depois que a obra (solução-síntese) vem à luz.” (Idem. p.80). No entanto, é necessário ressaltar que nem todos os movimentos artísticos podem ser considerados estímulos capazes de gerar reflexão, assunto que será tratado na próxima seção.

### **A Industrialização da Arte**

Analisando movimentos artísticos e reflexão, Adorno & Horkheimer (1985) fazem uma crítica sobre como a arte era usada para manipular os espectadores no pós-guerra (1947). A este fenômeno, que está presente na atualidade, eles denominaram Indústria Cultural, e a definem como um negócio: “O poder da Indústria Cultural provém de sua identificação com a necessidade produzida [...] a diversão é o prolongamento do trabalho sob o capitalismo tardio.” (ADORNO & HORKHEIMER, 1985, p. 64).

Consoante os autores, a lógica da arte refere-se à ideologia e aos ideais do artista, enquanto a lógica do sistema social caracteriza-se pela aquisição de capital. Deste modo, as performances artísticas manipuladas pelo sistema social não devem ser consideradas como arte efetivamente, e sim como manifestações com forma, mas sem conteúdo artístico.

Adorno & Horkheimer, filósofos e sociólogos da Escola de Frankfurt, afirmam que a arte, na Indústria Cultural, é tratada simplesmente como objeto de mercadoria, estando sujeita às leis de oferta e demanda do mercado consumidor. Por se tratar de uma indústria, esta “cultura”, deve agradar a quem os incentiva (patrocinadores), e ao mesmo tempo não pode fazer com que os espectadores reflitam ou obtenham informações que os perturbem e gerem meditação.

Para os autores, o público pode possuir conhecimento prévio sobre determinado assunto, mas este mesmo assunto quando apresentado na Indústria Cultural passa por reformulações, buscando desestimular a sensação de descontentamento ou de insegurança sobre a realidade em que o indivíduo vive.

[...] Os produtos da indústria cultural podem ter a certeza de que até mesmo os distraídos irão consumi-los abertamente. Cada qual é um modelo da gigantesca maquinaria econômica que, desde o início, não dá folga a ninguém, tanto no trabalho quanto no descanso, que tanto se assemelha ao trabalho. [...] Inevitavelmente, cada manifestação da



indústria cultural reproduz as pessoas tais como as modelou a indústria em seu todo. (Idem, 1985, p. 60)

Para Adorno e Horkheimer, até mesmo os indivíduos críticos podem ser vítimas de um consumo estimulado por essa indústria. Os meios de comunicação estão contaminados por ela e têm como objetivo influenciar a população.

Historicamente, a Indústria Cultural teve início no século XIX, quando a sociedade pós-industrial sofreu influências do mercado capitalista. A partir de então, a arte teve um novo objetivo: servir à ideologia do consumismo, como mercadoria, devendo gerar lucros. Como exemplo, os autores citam a sinfonia Concerto de Toscani:

Transmitido pela rádio é, de certa maneira, invendível. É de graça que escutamos, e cada nota da sinfonia é como acompanhada de sublime comercial anunciando que a sinfonia não é interrompida por comerciais - *this concert is brought to you as public service*.<sup>9</sup> A ilusão realiza-se indiretamente através do lucro de todos os fabricantes de automóveis e sabão reunidos que financiam as estações, e naturalmente através do aumento de vendas da indústria elétrica que produz os aparelhos de recepção. (Idem, 1985. p.75).

O produto artístico da indústria cultural é uma mercadoria paradoxal, “Ela está tão completamente submetida à lei da troca que não é mais trocada. Ela se confunde tão cegamente com o uso que não se pode mais usá-la. É por isso que se confunde com a publicidade.” (Idem, 1985, p. 76). A necessidade de consumo, portanto, é plausivelmente estruturada, inclusive no âmbito artístico.

No contexto institucional, muitas empresas utilizam o chamado Teatro Empresarial/ Corporativo para doutrinar e determinar as formas de trabalho de seus funcionários. Nestas apresentações, que muitas vezes se utilizam da comédia improvisada como um facilitador na comunicação com o público interno, os trabalhadores não são levados à análise, mas devem absorver sem contestação as instruções que os artistas (orientados pelos patrocinadores do espetáculo) transmitem. Em comparação com os estudos de Heidegger, pode-se afirmar que este formato incentiva apenas o pensamento que calcula.

Assim, o formato artístico aproveitado pela Indústria Cultural não pode ser considerado investimento em prevenção de crises. O desenvolvimento de opiniões, elemento chave nas ações de formação de um pensamento reflexivo (crítico, criativo), não está presente nessa indústria: “Por enquanto, a técnica da indústria cultural levou

---

<sup>9</sup> “Este concerto é levado até você como um serviço público”. Tradução Bárbara Malcut e Thábatta Toscan.



apenas à padronização e à produção em série, sacrificando o que fazia a diferença entre a lógica da arte e do sistema social.” (Idem, 2006, p. 100). Este trabalho defende a postura contra investimentos em Indústria Cultural e apresenta a proposta, dialética, do teatro como transformador social, que será o tema da próxima seção.

### **Teatro Épico e do Oprimido e sua Aplicação nas Instituições**

Buscando uma atividade artística que não se enquadre na Indústria Cultural e entendendo o teatro como uma arte ampla, que pode comportar outras expressões artísticas como música, dança, pintura e fotografia, esta proposta é pautada na visão do teórico teatral Bertolt Brecht, que foi ampliada, no Brasil, por Augusto Boal.

O teórico, escritor e diretor teatral alemão, desenvolvedor do Teatro Épico<sup>10</sup> ou Teatro Dialético<sup>11</sup>, buscou em suas análises ampliar a atividade intelectual do espectador. Para isso, Brecht investiu na quebra de empatia entre público e espetáculo que, segundo o autor, afastava o espectador da análise crítica. Consoante Brecht, no Teatro Épico “não mais era permitido ao espectador abandonar-se a uma vivência sem qualquer atitude crítica (e sem consequências na prática), por mera empatia para com a personagem dramática.” (BRECHT, 1967, p. 75).

A teoria do Teatro Épico propunha estimular e, inclusive, provocar o espectador à análise. Com cenas em que o teor narrativo dividia espaço com a ação, Brecht buscava gerar na plateia um procedimento científico, de análise e reflexão. Em relação aos elementos cênicos e à arquitetura do palco, o autor afirma que também é necessário que não tenham proximidade emocional com o público, por isso, ambientes ilusionistas, que levem o espectador a uma “hipnose” em relação ao espetáculo, são descartadas. Para ele: “Não se aspirava, em suma, a pôr o público em transe e a dar-lhe a ilusão de estar a assistir a um acontecimento natural, não ensaiado. A propensão do público para se entregar a uma tal ilusão deve ser neutralizada por meios artísticos” (Idem, p. 130).

Para Brecht, elementos relacionados a outras artes devem ser utilizados no palco, buscando despertar o público da ilusão inerente às apresentações essencialmente realistas. Com esse distanciamento, destaca-se o principal objetivo de Bertolt Brecht: levar o público à reflexão sobre uma sociedade que precisaria ser transformada.

---

<sup>10</sup> Conforme BRECHT 1978. p. 46-48.

<sup>11</sup> BRECHT, Bertolt. 5º Colóquio sobre teatro de Darmstadt. In: Bertolt Brecht. Teatro dialético. Ensaios, seleção e introdução Luiz Carlos Maciel. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1967.

Por meio de experimentos que tinham como objetivo ampliar a capacidade dos indivíduos de perceber a sociedade ao seu redor, Augusto Boal foi um teórico e diretor brasileiro de teatro que desenvolveu experiências em diversos países<sup>12</sup>. O Teatro do Oprimido busca unir elenco e plateia (espect-ator), estabelecendo a participação direta do espectador no espetáculo apresentado. Para chegar a este formato, Boal criou um esquema, chamado de *Árvore do Teatro do Oprimido*, que demonstra os caminhos a serem percorridos para que se estruturem as apresentações.

### ÁRVORE DO TEATRO DO OPRIMIDO

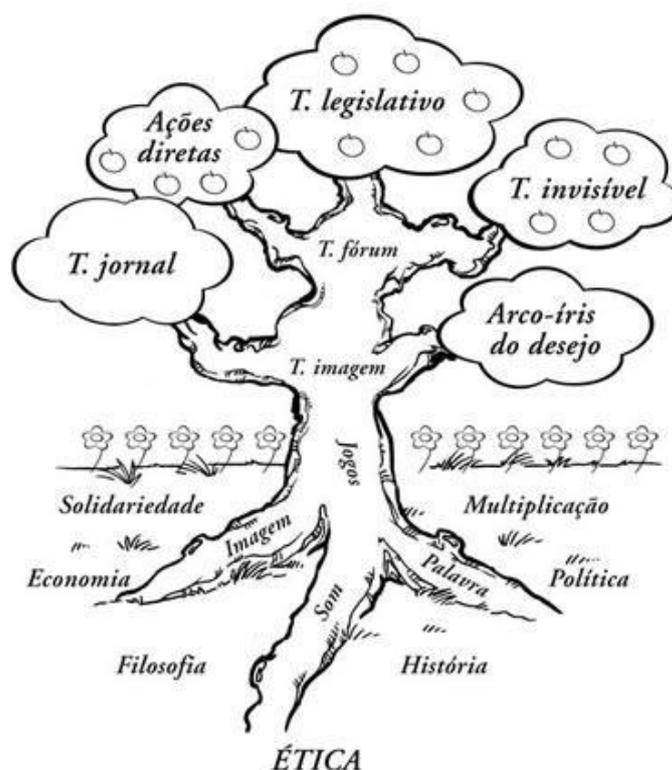


Ilustração 1 - *Árvore do Teatro do Oprimido*

Fonte: BOAL (2005 p. 12)

Da mesma forma que os nutrientes do solo são essenciais para o desenvolvimento de uma árvore, Boal considera essencial ao seu teatro elementos como ética, solidariedade, filosofia, história, política e sentimento de multiplicação. Em relação às raízes, que sustentam esta estrutura, ele destaca a imagem, o som e a palavra, considerando que outras artes, como música, fotografia e pintura podem e devem ser inseridas no desenvolvimento do Teatro do Oprimido.

<sup>12</sup> Informações contidas na orelha do livro “Teatro do Oprimido e outras poéticas políticas”. (BOAL, 2005).



O tronco dessa árvore tem como base os jogos teatrais, sobre os quais Boal afirma que ajudam na desmecanização do corpo e da mente, alienados às tarefas repetitivas do dia a dia. Consoante o autor:

O corpo, no trabalho como no lazer, além de produzi-los, responde aos estímulos que recebe, criando, em si mesmo, tanto uma *máscara muscular* como outra de *comportamento social* que atuam, ambas, diretamente sobre o pensamento e as emoções que se tornam, assim, estratificadas. Os *Jogos* facilitam e obrigam a essa desmecanização sendo, como são, diálogos sensoriais onde, dentro da disciplina necessária, exigem a criatividade que é a sua essência. (BOAL, 2005, p. 16).

É possível perceber uma forte ligação entre o Teatro do Oprimido e conceitos previamente vistos. Conforme Boal, a estrutura corporal interiorizada pelo indivíduo reflete e influencia, dentre outros elementos, o pensamento. Por isso, para desenvolver o pensamento reflexivo em pessoas que potencialmente têm desenvolvido o pensamento que calcula, pode-se utilizar os jogos propostos pelo autor como uma ferramenta de desconstrução não apenas corporal, mas principalmente social.

A relação entre estes jogos e a criatividade, evidenciada por Boal, reafirma o objetivo de ampliação da capacidade de percepção, inerente ao Teatro do Oprimido. Através da aplicação deste teatro, têm-se um estímulo à criatividade, e a partir da constante busca por soluções de problemas cotidianos, se obtém um aumento de percepção, por parte do integrante.

Os demais elementos do tronco da árvore (Teatro Imagem e Teatro Fórum), assim como aqueles presentes nas folhas (Teatro Jornal, Ações diretas, Teatro Legislativo, Teatro Invisível e Arco-íris do Desejo), são resultado de uma conversão do espectador em ator, que conta com quatro etapas. Os exercícios desta conversão, no contexto de prevenção de crises, não servem para desenvolver novos atores no conceito tradicional, mas principalmente para ampliar a criatividade e a percepção de seus praticantes.

Assim, a primeira etapa, chamada “Conhecimento do Corpo”, é composta por exercícios que apontem as limitações e possibilidades físicas do indivíduo. Consoante Boal, os exercícios desta fase buscam desconstruir as estruturas musculares dos participantes. Para o autor, “Se uma pessoa é capaz de “desmontar” suas próprias estruturas musculares, será certamente capaz de “montar” estruturas musculares próprias de outras profissões e de outros *status sociais*, estará mais capacitada para



interpretar outros personagens diferentes de si mesmo”. (Idem, p. 192). Por extensão, poderá colocar-se mais facilmente no lugar do outro, o que seria um passo de desenvolvimento à proposta de Heidegger, aqui apresentada.

Esta etapa pode ser considerada um alongamento corporal para os próximos exercícios e, se aplicada nas empresas, buscará testar as possibilidades e limitações físicas do público interno, assim como as possibilidades e limitações no trato social dos funcionários. Profissionais de altos cargos, por exemplo, poderão compreender fisicamente a condição de seus subordinados, o que poderá ser prolongado para a esfera da reflexão e ajudará na relação entre eles, melhorando o contexto ou ambiente de trabalho. Com base em Schermerhorn, Hunt e Osborn, um contexto ou ambiente de trabalho confortável é fator que contribui com o desenvolvimento de percepções dos indivíduos. Na estrutura empresarial, esta melhora nas percepções pode atingir tanto a chefia quanto os subordinados.

A segunda etapa, chamada “Tornar o Corpo Expressivo”, é um complemento à anterior, e pode ser considerada como um aquecimento para o Teatro do Oprimido. Aqui, os participantes devem, através de jogos específicos, experimentar a interpretação, se expressando unicamente através do corpo, com gestos, movimentos e formas. Aplicando estes exercícios nas organizações, os resultados obtidos na etapa anterior (Conhecimento do Corpo) serão potencializados. Nesta etapa, além de uma compreensão física sobre a condição do outro, haverá um consciência adquirida através da compreensão prática das categorias pelas quais o outro opera. Com isso, o indivíduo será levado à reflexão, abordada por Martin Heidegger, classificada como a meditação sobre a ação. Esta reflexão, por vez, contribuirá ainda mais com a melhoria do ambiente de trabalho.

Chamada de “O Teatro como Linguagem”, a terceira etapa conta com interação da plateia e comporta o Teatro Imagem e o Teatro Fórum. No primeiro, os espectadores são convidados a opinar e intervir em uma pequena apresentação, composta apenas por movimentos, que indicam como uma situação é na realidade e como ela deveria ser, em um conceito de “ideal”. No Teatro Imagem, todos devem opinar (sem falar, apenas alterando os movimentos), pois assim é possível compreender a opinião individual e coletiva sobre o assunto em pauta. Consoante Boal, “se ao invés de falar, eu tiver que fazer um conjunto de estátuas que signifiquem a ‘minha’ ideia, neste caso não existirá a dicotomia denotação-conotação. A imagem sintetiza a conotação individual e a denotação coletiva.” (Idem, p. 209).



No Teatro Fórum, por vez, os espectadores podem utilizar a fala e testar possíveis soluções para o conflito em pauta. Cada solução é interpretada e analisada por todos, que buscam encontrar as melhores saídas para cada situação. Para Augusto Boal, “No Teatro Fórum não se impõe nenhuma ideia: o público (povo) tem a oportunidade de experimentar todas as suas ideias, de ensaiar todas as possibilidades e de verificá-las na prática, isto é, na prática teatral”. (Idem, p. 214). Assim, o Teatro Fórum permite e incentiva que alternativas para situações futuras sejam estudadas e analisadas previamente.

Com a realização desta terceira etapa nas organizações, o processo de prevenção de crises institucionais por meio da colaboração do público interno será efetivado. Através destes exercícios, é possível simular situações e problemas que a empresa possa enfrentar, além de alternativas e soluções serem expressas pelos participantes. De acordo com a autora Kathleen Fearn-Banks (2011), no momento de efetivação de uma crise, desenvolver planos de gerenciamento é impraticável, devido à rapidez dos acontecimentos e pela necessidade de ação. Assim, os funcionários podem, através de exercícios do “Teatro como Linguagem”, perceber com antecedência futuros problemas/crises, colaborando com sugestões para um Plano de Gestão de Crises.

A quarta etapa, chamada Teatro como Discurso, elabora espetáculos a partir da vontade de debate dos espectadores-atores (ou simplesmente participantes), com base nos assuntos que eles queiram discutir. Esta etapa compreende outras formas de Teatro do Oprimido, como o Teatro Jornal, que consiste em transformar uma notícia ou reportagem em cena dramática. Com isso, objetiva-se desmistificar os conteúdos jornalísticos, mostrando como diagramação, tamanho da manchete e até mesmo a forma como o texto é escrito, podem influenciar o leitor.

O Teatro Invisível também faz parte desta quarta etapa e caracteriza-se pela realização de uma cena de maneira anônima, com tema polêmico ou de interesse. Em um ambiente que não seja um teatro, os atores iniciam uma discussão que chame a atenção de outras pessoas, e as incentivam a opinar. Em nenhum momento, os atores devem revelar que aquilo é uma encenação e, em um segundo momento (em outro local), eles devem discutir e analisar as reações e opiniões da população.

Também integrante da quarta etapa, o Teatro Legislativo propõe que possíveis alterações nas leis sejam realizadas e, através de encenações, essas mudanças são testadas. Nas Ações Diretas, manifestações de protesto são teatralizadas, com máscaras, canções e coreografias, buscando supor reações nestes acontecimentos. Por fim, o Arco-



íris do Desejo busca através da encenação de opressões introjetadas, mostrar que elas possuem relação e têm origem na vida social.

Inserir esta quarta etapa no contexto empresarial é uma forma de desenvolver constantemente no público interno o pensamento que reflete. Estes exercícios não se limitam a visualizar soluções para problemas durante sua realização, mas elaboram em longo prazo a criatividade e meditação nos indivíduos. O teatro-jornal pode ser realizado tendo como base os informativos (circulares, house organs, jornais murais) da empresa, demonstrando os prós e os contras das informações veiculadas; o teatro invisível pode ser praticado nos diferentes setores, em que os funcionários tenham liberdade de atuar sobre os mais diversos problemas da instituição (por exemplo, um grupo de funcionários entra em um setor que não é o seu e, apresentando-se como a diretoria da empresa, propõe diálogos sobre liberdade de expressão ou satisfação naquele setor. No caso, alguns do grupo irão propor soluções, enquanto outros deverão problematizar, buscando incentivar a participação dos demais funcionários).

Para o teatro legislativo, é interessante encaminhar à diretoria os pontos sugeridos, a fim de serem avaliados e, no caso, aprovados e inseridos nas normas da empresa. Os funcionários, assim, terão segurança quanto a sua participação efetiva na instituição em que trabalham.

Portanto, a prática total do Teatro do Oprimido nas organizações contribui com a gestão institucional de maneira duradoura. Ao atingir todos os níveis de experiência deste modelo, o funcionário se depara com um formato teatral além daquele estruturado para exclusivamente entreter o indivíduo (Indústria Cultural) e através da vivência artística, o trabalhador desenvolve sua criatividade ao problematizar e solucionar seu cotidiano.

Com isso, a percepção deste funcionário também é ampliada, gerando nele maior atenção para riscos e crises dentro da instituição. Dessa maneira, o Teatro do Oprimido contribui com a prevenção e com a gestão de crises nas instituições, pois difunde a percepção, a reflexão e a criatividade entre os funcionários praticantes, o que pode ser decisivo para identificar uma crise e para, quando necessário, saná-la.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BARRETO. M. R. **Criatividade em propaganda**. São Paulo: Summus, 2004. 282 p.



BOAL, Augusto. **O Teatro do Oprimido e Outras Poéticas Políticas**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005. 303 p.

BOAL, Augusto. **O arco-iris do desejo**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

BRECHT, Bertolt. **Teatro dialético: ensaios**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1967.

FEARN-BANKS, Kathleen. *Crisis communications: a casebook approach*. New York: Routledge, 2011.

HEIDEGGER, Martin. **Serenidade**. Rio de Janeiro: Instituto Piaget, 1º edição, 2001.

HORKHEIMER, M., e ADORNO, T. W. **Dialética do Esclarecimento: Fragmentos filosóficos**. Trad. Guido Antonio de Almeida. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985

HUNT, James G.; OSBORN, Richard N.; SCHERMERHORN JR, John R. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Bookman, 1999.

MACIEL, Luiz Carlos. **Teatro dialético. Ensaios, seleção e introdução**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1967.

ROSENFELD, Anatol. **O Teatro Épico**. São Paulo: Perspectiva. 2006, 184 p.

SOUZA, Maurini. **O Ensino Universitário Profissionalizante Confrontado com a Concepção de Heidegger sobre o Pensamento que Reflete e o que Calcula**. Disponível em <http://www.esocite.org.br/eventos/tecsoc2011/cd-anais/arquivos/pdfs/artigos/gt015-oensino.pdf>

Acessado em 08 de fevereiro de 2013:

< [http://www.rmennabarreto.pro.br/index\\_ne.htm](http://www.rmennabarreto.pro.br/index_ne.htm) >