



As Manifestações Teatrais como Possibilidade Inovadora na Comunicação Organizacional¹

Luiz Fernando MILANI²

Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS
São Caetano do Sul/ SP

Priscila Ferreira PERAZZO³

Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS
São Caetano do Sul/ SP

RESUMO

A comunicação organizacional apresenta-se como elemento de coadunação das relações entre os departamentos e seus partícipes, criando e mantendo canais e instrumentos com os quais os funcionários se comunicam e se interagem de diversas formas. Esse estudo propõe uma discussão sobre a utilização de manifestações teatrais como possibilidade inovadora de comunicação. Diante disso, há uma preocupação em identificar de que modo a atividade teatral na empresa é concebida e quais os benefícios que decorrem dessa prática. O campo delimita-se nas percepções dos dramaturgos entrevistados, que contribuíram de forma significativa para o entendimento dessa nova abordagem comunicacional: o teatro, que utiliza a experimentação, a ambiguidade entre a imaginação e a realidade, como possibilidade de transformação nas relações humanas.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação; cultura organizacional; manifestações teatrais; teatro-empresa; inovação

¹ Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XVII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste – Ouro Preto - MG – 28 a 30/06/2012.

² Mestrando do Programa de Mestrado em Comunicação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Docente e membro do Conselho do Curso de Graduação Tecnológica em Recursos Humanos. profmilani@yahoo.com.br.

³ Doutora em História Social. Docente do Programa de Mestrado em Comunicação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul e coordenadora do Laboratório de Mídias / Hiper mídias e Memórias do ABC da USCS. prisperazzo@ig.com.br



Introdução

A comunicação opera representações de forma intensa na vida e nas relações humanas por meio de diferentes modalidades, características, idiomas e pertinências e está presente em todos os povos, grupos e ambientes aos quais vivemos. Pertencemos (mesmo sem querer) a uma sociedade globalizada, devido ao apoio tecnológico de equipamentos e computadores cada vez mais velozes, com capacidade para receber e transmitir dados, imagens e notícias a qualquer minuto, de qualquer local no globo terrestre e fora dele.

Essa mesma transformação que ocorre na sociedade permeia também a atmosfera intelectual e organizacional. As empresas estão cada vez mais investindo na comunicação organizacional com vistas ao público interno, a capacitação humana e aos recursos tecnológicos, para poder desfrutar dos benefícios que a rapidez das informações disseminadas na rede mundial oferece e nas novas relações que a mesma suscita.

Diante dos objetivos e compromissos assumidos pela empresa para com a comunicação organizacional, designou-se a responsabilidade desta, aos profissionais de Relações Públicas e de Recursos Humanos para realizar essa comunicação junto ao público interno, os quais empregam como canais e instrumentos, os quadros de avisos, *e-mails*, *intranet*, boletins informativos e *organ houses* (jornais internos) como meios de transmissão (BEKIN, 2004).

Percebe-se que, são as empresas que atuam em favor da Gestão de Pessoas é que possuem uma visão ampliada em sua comunicação organizacional, elas vão além de informar, igualar e disseminar informações. Essas empresas procuram estender, reconhecer e diversificar as formas de comunicar para poder construir relações em suas estratégias de desenvolvimento organizacional e, se mostram dispostas à construção desse ambiente favorável gerando, por conseguinte, afinidades entre os funcionários e a organização (MARCHIORI, 2008).

No sentido de ampliar para além dos limites desse cenário de estratégias, modernidade e tecnologia, o objetivo desse estudo é entender, sob o ponto de vista dos sujeitos entrevistados⁴, quais são os motivos e benefícios desejados que estimulem as empresas a contratarem profissionais e/ou agências que desenvolvam atividades circunstanciadas na manifestação teatral.

⁴ Os sujeitos entrevistados são sete dramaturgos. A continuidade deste trabalho se dará posteriormente, com as entrevistas dos sujeitos pertencentes ao grupo dos profissionais das empresas contratantes.



Considerando essas premissas como aspectos motivadores da pesquisa, torna-se necessário, caracterizar os elementos envolvidos no desenvolvimento dessa dramaturgia, que adota uma linguagem artística para um público diversificado, preparada especialmente para um espaço não convencional ao teatro: a organização.

A metodologia proposta baseia-se em entrevistas (semi-estruturadas) com os produtores e dramaturgos que criam os roteiros para as peças encomendadas. Busca-se objetivamente sob o olhar desses profissionais, interpretar o teatro-empresa como uma nova possibilidade, um novo canal de ligação da empresa com seu público na prática da comunicação organizacional.

Cultura e cultura organizacional

A partir de meados da década de 1980 os estudos de cultura organizacional obtiveram maior credibilidade, respaldados pela Sociologia, Antropologia e Psicologia e se tornaram importantes elementos de suporte nos estudos e pesquisas de Comunicação Organizacional (CURVELLO, 2005).

A ideia de cultura não pode estar dissociada da possibilidade da crítica à vida social na esfera do valor humano e de todos os que da sociedade participam, a qual também está sob a forma de controle e denominação. A cultura para Williams (2000) nasce a partir do modo de vida das pessoas e, daí emerge significados e valores de toda a sociedade.

Williams (2000) propõe a cultura como espaço comum para as transformações da sociedade, aonde as relações sejam mais justas e que é por meio das experimentações individuais e coletivas que elas ocorrem e ganham sentido; este sentido nasce das contradições, choques de sentimentos e consciências que rumam para a convergência ao invés do desacordo.

Nessa linha de pensamento, em que as mediações culturais partem dos saberes e das práticas sociais em um cenário mais amplo, Mendonça (2006) refere-se às novas possibilidades dadas aos receptores que assumem um perfil mais ativo que passivo. “[...] pois é na esfera da elaboração e da circulação dos discursos e dos sentidos que se produzem as representações sociais que vão fixar os sentidos e servir de modelo para a construção de identidades [...] (MENDONÇA, 2006, p.34)”.

As identidades dos indivíduos são construídas e moldadas a partir do meio em que habitam e se relacionam e permeado por processos dinâmicos de comunicação, criando um ambiente diverso e complexo de trocas mútuas ao qual chamamos de comunidade.



O indivíduo dentro do ambiente organizacional, que atua diariamente nessa comunidade laboral, assume a dinâmica de criar e recriar processos e atividades voltados ao sucesso da empresa e dele próprio. Essa validação se dá na identificação do funcionário com os princípios e valores da empresa, da cultura organizacional e de como ele é percebido e reconhecido como um profissional importante nesse ambiente, assim se constitui o sentimento de pertencer ao grupo, a comunidade dos que trabalham, de fazer parte da organização.

Marchiori (2008, p. 66) Considera necessário estudar a cultura vivenciada pelas pessoas, avaliando seus hábitos e pensamentos e reforça a idéia de que “a cultura é originária da experiência e da convivência dos homens e exige realidades concretas e não imaginadas”.

Dessa forma, partindo da importância da cultura na vida das pessoas e da sociedade, é necessário compreender como acontece essa nova dimensão quando tratamos de ambientes organizacionais, e que dentro das empresas em um convívio diversificado pelo próprio universo que cada funcionário traz consigo, formando o coletivo, se torna referência de valores e costumes. Surge a partir daí, a cultura organizacional. Assim:

cultura organizacional é o conjunto de pressupostos implícitos e partilhados, subtendidos que um grupo possui e que determina como ele percebe, pensa e reage a seus vários ambientes, transferida aos funcionários pelo processo de socialização e influência no comportamento no trabalho. (KINICKI E KREITNER, 2008, p. 42).

A cultura organizacional é parte integrante e presente da comunicação organizacional nos relacionamentos junto aos funcionários, seja utilizando meios formais e canais desenvolvidos para este fim, seja por meio de publicações informais.

Comunicação organizacional

Para melhor se compreender os desafios atuais da comunicação organizacional e como o teatro-empresa se apresenta como canal de inovação, é necessário entender como essa comunicação teve seu início, seus objetivos e, principalmente, como se deu a alteração da visão industrial para uma visão mais humana.

A “era da informação” teve seu início a partir da década de 1990 com o surgimento da globalização econômica, caracterizado pelas mudanças bruscas e rápidas e não previsíveis. A tecnologia da informação possibilitou condições de transformar o



planeta em uma única aldeia, a aldeia global. O desenho da gestão impositiva anterior já não mais possibilitava o crescimento da empresa, pelo contrário, a centralização é substituída pela autonomia, os departamentos são desmontados e dão lugar a equipes autogerenciadas (CHIAVENATO, 2004).

Os departamentos de Recursos Humanos entenderam que os funcionários não eram materiais e insumos de produção, mas sim, recursos vivos e que a empresa dependia do comportamento dos mesmos para inovar, transformar, ser ágil e competitiva.

De acordo com Fleury (2001), esta fase foi marcada pelos crescentes desafios mercadológicos que levou ao alinhamento das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais, incorporando a prática organizacional o conceito de competência, como base do modelo para se gerenciar pessoas.

Em função disso, as organizações se tornaram mais transparentes, o capital financeiro deixou de ser recurso mais importante, o conhecimento ocupou esse lugar. O conhecimento começou a ser tratado como fonte de riqueza e passou a ser o desejo de domínio e de poder.

A tecnologia, devido a sua intensidade e importância, começava a influenciar o comportamento das organizações e das pessoas que nela trabalhavam.

Com a chegada da modernidade, um alerta é feito por SOUSA (2001, p.22), quando afirma "que o tecido social está em crise" a utilização das novas tecnologias para uso individual fazem as pessoas perderem o contato entre elas, o contato pessoal e físico. As pessoas buscam estarem juntas, mas coletivamente e virtualmente devido aos espaços de convivência, possibilitados tecnologicamente pelas redes sociais e, sem dúvida, isso é um novo ambiente relacional.

As pessoas que atuam na organização por meio de seus conhecimentos, atitudes, habilidades passam a ser estrategicamente o centro das atenções das organizações. A antiga administração de Recursos Humanos dá seu lugar a uma nova maneira de administrar: a Gestão de Pessoas.

Nessa nova forma de gerir, as pessoas são tratadas como parceiros, com capacidade criativa, seres atuantes, possuidores de conhecimentos múltiplos, percepções, personalidade e aspirações e incorporados a uma cultura organizacional.

O departamento de Recursos Humanos deixa de ser um departamento de apoio e passa a ser considerado importante elemento junto ao sucesso das estratégias da empresa. Surge então, a dificuldade de promover atitudes e comportamentos



condizentes com os objetivos da organização e de informar os colaboradores sobre novas atribuições, desafios corporativos, procedimentos de conduta, padrões e exigências de qualidade, segurança entre outras (CURVELLO, 2005).

As transformações ocorridas nas atribuições de Recursos Humanos ao longo do tempo, mais do que convidam, exigem dos gestores uma atuação que combine o “ter” com o “ser”, ou seja, objetividade e subjetividade, o possuir e o desejo de sobrevivência atrelado a questões da existência humana: o ser, o socializar-se.

A empresa busca desenvolver um ambiente organizacional diferenciado, integrando a cultura a uma comunicação interna que tenha como destaque a imagem de uma empresa que se preocupa com o ser humano que ali trabalha. Mantém e estimula sua cultura organizacional própria, objetivando o comportamento adequado dos funcionários frente aos objetivos competitivos e na prática de atitudes baseados nos valores culturais e de convivência nela arraigados (KUNSCH, 2010).

Esperava-se que após a leitura dos instrumentos de comunicação anteriormente anunciados, o comprometimento do funcionário solicitado em suas diversas responsabilidades, seria resultado certo e líquido. As empresas deparam-se agora com um novo desafio voltado ao público interno, em que a informação não é o problema, mas sim a comunicação.

Os profissionais de Relações Públicas, segundo Peruzzo (1986), assumem essa função de manter a harmonia social com os públicos, tanto o externo quanto o interno, nas organizações em que atuam, buscam o entendimento, a compreensão entre as partes envolvidas por meio da comunicação.

Entre alguns princípios das Relações Públicas podemos citar: a lealdade, a verdade no ato de comunicar; a bilateralidade, ou seja, a ato de transmitir e de receber as informações deve sempre estar abertos para os dois sentidos; a onipresença, que significa que todos têm a sua responsabilidade e que devem promover a participação de todos os setores e empregados da empresa, sem exclusão.

A ação preventiva, na qual a empresa por meio de sua comunicação prepara o terreno para que os frutos das estratégias de mercado sejam promissores e contribuam com os grupos interessados, indo ao encontro da satisfação de todos.

A ação educativa, que trata as informações de forma sistemática e constante, deve beneficiar o compartilhamento das informações em toda a empresa e seus públicos, buscando dessa forma a integração e a unidade; aonde o ato de comunicar é construir relacionamentos nesse ambiente (PERUZZO, 1986).



Utilizar a manifestação teatral como instrumento dessa construção, é buscar o ser humano em sua totalidade dual: o corpo e a alma. Ela incorpora além do texto, da leitura, o sentimento, a emoção, o gesto, o riso e a música como eixos conjuntos da comunicação. A atividade de levar a arte cênica para dentro da empresa é conhecida atualmente como teatro empresa ou teatro-organizacional.

Origem do Teatro-Empresa

Segundo Schreyögg (2002), as atividades teatrais no interior das empresas possuem suas origens na Grécia antiga, época em que o teatro e as artes cênicas eram utilizados para expressar preocupações, revelar conflitos, promover a reflexão de assuntos referentes a polis e a sociedade grega.

Porém, é na década de 1990 na Europa, principalmente a Alemanha e a França, foram os países precursores da utilização do teatro como instrumento de comunicação empresarial. Grupos envolvidos com a arte da dramaturgia produziam peças específicas para as organizações relatando e apresentando problemas e conflitos do ambiente de trabalho e em situações de mudanças que exigiam comprometimento dos funcionários.

A partir disso, Schreyögg (2002), apresenta o teatro-empresa ou teatro-organizacional constituído por quatro componentes: a encenação teatral, o roteiro dedicado e customizado para atender as necessidades específicas da empresa, o público alvo, que geralmente são os próprios funcionários e, por fim, o contrato de serviço como uma encomenda de prestação de serviço.

No Brasil, o início do desenvolvimento dessa atividade se deu na década de 1990 com as atividades pertencentes a Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho nas empresas – a SIPAT⁵.

As empresas e organizações passaram então a promover as semanas de prevenção de acidentes junto ao público interno. Como se trata de assuntos ligados a atitudes comportamentais voltados a qualidade de vida, segurança, bem-estar e proteção individual dos trabalhadores nas atividades laborais, optou-se pelo teatro como meio de comunicação devido à diversidade de elementos utilizados na construção da mensagem.

⁵ A CIPA tem como objetivo a prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho, de modo a tornar compatível permanentemente o trabalho com a preservação da vida e a promoção da saúde do trabalhador e promover, anualmente a SIPAT; Em atendimento das exigências da norma NR5- Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, que institui a obrigatoriedade da criação da CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes pela Portaria nº 16 de 10/05/2005 publicada no DOU de 11/05/2001.



Entretanto, por utilizarem espaços diferenciados, os atores trabalham com a relação de proximidade com seu público. Essa distância é balizada pela proxêmica – disciplina que avalia as distâncias físicas entre as pessoas presentes no convívio da cena. Devido ao espaço entre o público e a cena não ser delimitado, o espectador pode optar por ficar afastado ou bem próximo à cena conforme explica Desgranges (2010).

O envolvimento dos espectadores, possibilitado pela não distinção do espaço cênico e da plateia, é tão grande que alguns deles chegam a interferir nos diálogos dos atores e participam com observações e interpelações, aponta Rebouças (2009).

Na atividade teatro-empresa, devido à importância dos fatores subjetivos e emocionais encontrados na relação ator e funcionário, a tarefa da criação dos roteiros utilizados nas manifestações teatrais para as empresas, necessariamente passa por um processo detalhado de construção das peças e desenvolvimento dos personagens.

Para maior compreensão dessas construções e dilatar o entendimento do objeto de estudo proposto, optou-se por realizar as pesquisas de campo.

Características da pesquisa

Trata-se de uma pesquisa exploratória, qualitativa, recorrendo aos dados coletados nas entrevistas a partir de um roteiro não-estruturado. Os profissionais entrevistados para atender os objetivos desta pesquisa, foram dramaturgos, roteiristas e diretores teatrais responsáveis por escrever, criar e desenvolver as peças para atender as solicitações das empresas: estes atuam junto a companhias teatrais e agências que possuem entre outras atividades o teatro-empresa como prestação de serviços.

Os perfis dos sujeitos entrevistados são profissionais formados com experiências em artes cênicas e apresentações teatrais junto a empresas na região do ABC sendo que o total da amostra de sete entrevistados se deu diante da repetição das narrativas, havendo uma saturação de informações.

Descrição dos dados coletados

As transcrições das entrevistas realizadas junto aos sujeitos foram classificadas em dez quesitos preponderantes, como mostrado na página seguinte (Quadro nº1): Situação disparadora da necessidade, objetivos da empresa, características do evento, público, local, expectativas dos dramaturgos, elementos da encenação, formatos utilizados, percepções dos criadores do roteiro, inovação, contribuições e resultados.



Quadro nº1: Classificações após análise das transcrições dos sujeitos entrevistados⁶

nº	sujeitos / quesitos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
1	Situação disparadora da necessidade	Término da fusão Autolatina e retorno da estrutura anterior, separadas: VW e Ford: perdas da identidade e cultura organizacional	Plano de classificação de fornecedores: aprovação ou corte de fornecimento por critério de pontuações	Demissão de funcionários devido a modernização das instalações fabris	Qualidade de vida, prevenção de acidentes nas operações internas	Segurança, saúde, qualidade de vida	Qualidade de vida, o índice de problemas de acidentes com motos aumentaram no trajeto dos funcionários à empresa. Cultura.	Premiação dos funcionários por tempo serviço na empresa, identidade e cultura organizacional
2	Objetivos da empresa	Que o funcionário voltasse a sentir orgulho, satisfação em trabalhar, de pertencer a empresa, que resgatasse a confiança e mexesse com o comportamento das pessoas, retorno a cultura organizacional original	Sensibilização dos fornecedores para aceitação, adesão e convencimento das novas regras e implicações da nova sistemática de aprovação para fornecimento.	Animar o pessoal que ficou na empresa, levantar o astral, descontrair os funcionários pois o ambiente organizacional estava em um momento difícil	Sensibilizar o funcionário a utilizar corretamente os equipamentos de proteção individual SIPAT, alertar para os cuidados dos acidentes em casa com crianças e familiares, linguagem que não seja palestras (estão cansados desse formato)	Sensibilizar o funcionário a utilizar corretamente os equipamentos de proteção individual SIPAT, evitar o contágio de DSTs,	Sensibilizar o funcionário para ter mais cuidado no trânsito, obedecer os limites de velocidade ao se deslocar de sua casa até a empresa.	Que o funcionário sinta orgulho, satisfação em trabalhar, de pertencer a empresa, que esse sentimento também se amplie aos familiares, cultura e valores da organização.
3	Característica do evento	envolvente, totalmente diferente, motivacional e inovador	com brincadeiras, descontração, improviso	com brincadeiras, descontração	linguagem descontraída, humor, brincadeiras	linguagem descontraída, humor, sensibilidade	linguagem descontraída, sensibilidade	com brincadeiras, descontração, humor
4	Público	Funcionários	Funcionários e parceiros	Funcionários	Funcionários	Funcionários	Funcionários	Funcionários
5	Local	Pátio da empresa	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa	Empresa	Clube da empresa
6	Expectativas dos dramaturgos	Pré-disposição afetiva, pudessem ser tocados, magia do contexto, se sentissem criança novamente, resgatar aspectos atitudinais, interativos, emocionais, lúdico, da experimentação, do cognitivo	Preocupação com relação a linguagem utilizada, para quem falar e de que forma fazer isso, promover a interação, andar no meio do público, inseri-lo na história	Por meio das brincadeiras, promover a descontração e trazer alegria naquele dia diferente, preparado para os funcionários	Linguagem utilizada, para convencer sem ser "chato", promover a participação, inseri-lo na história, trabalhar com o imaginário a partir do ponto para entender o porque ele age daquele jeito	O teatro é um instrumento utilizado para fortalecer conceitos, uma linguagem próxima, simples, direta e objetiva. Na brincadeira, incorpora a mensagem, leva para casa, acaba expandindo	Solucionar o problema a partir da cultura, do comportamento, dos hábitos dos motociclistas, libertar o funcionário do condicionamento do trabalho pelo dinheiro, do apego material, para uma visão de família, filhos e vida melhor	Por meio da descontração e das brincadeiras, promover a alegria naquele dia especial para os funcionários e familiares
7	Elementos da encenação	músicas, cenário, figurinos, luzes, a arte, o ritual, a história	música, trilha sonora, iluminação, tempo de duração	música, alegria, informalidade, figurino, fogos de artifício, microfone, escultura com balões	tempo de duração, clima divertido, alegre, participativo	ambiente do público, aproxima, clima divertido, realidade, igualdade das pessoas	tempo de duração, clima participativo, exemplos reais de vida, utilizando narrativas e personagens	músicas, figurinos, palhaços, a história
8	Formatos utilizados	teatro-empresa	teatro-empresa	personagens, paródia, pantomima	teatro-empresa, intervenções utilizando a comédia	teatro-empresa	teatro-empresa, intervenções	intervenções com palhaços, paródia, pantomima
9	Percepções dos criadores do roteiro	Certa resistência inicial mas, depois a participação melhora	É encontrada um certa estranheza inicial do público, pouco a pouco a participação aumenta até o final	A resistência inicial é natural do público, depois passa a aceitação e contágio de uma forma coletiva	Gostam muito, se divertem, cantam. Os acidentes diminuem, mudam o comportamento e somos chamados novamente, riem e refletem, assumem o personagem do ator	Como o discurso foi elaborado a partir do perfil do público, a interação e a participação da grande maioria é certa/ informalidade, liberdade; o teatro mostra a realidade. Não dá respostas, ele provoca o questionamento	A cultura é muito importante, o ambiente a qual pertence é muito importante. Eles comentam: - "Não tinha pensado nisso dessa forma... você tem toda a razão". O resultado aparece e as equipes são convidadas por vários anos consecutivos pela empresa.	Manifestações de alegria, satisfação em trabalhar na empresa, em pertencer aquele grupo.
10	Inovação/ contribuições/ resultados	Momento, experiência que proporciona percepção diferente, o papel não tem esse poder	O teatro é uma linguagem diferente, o improviso, a proximidade e o inesperado provocam os sentidos	Momento único, experiência que proporciona qualidade de vida, festa, alegria e dança	O teatro por meio do ator "toca" o público, é uma experiência nova, emocionante, não é só racional, os olhares se encontram e isso faz a diferença.	O teatro é fascinante, é humano, ele emociona, ele é coletivo; é uma experiência nova, é diferente. É o encontro do homem com o homem, a possibilidade do diálogo. A inovação está na experiência inédita do encontro.	Esta é a linguagem do teatro: transformar o imaginário por meio da cena do diálogo, da narrativa do ator. Mudar essa percepção e com os gestos e expressões convencer o espectador da realidade a ser modificada.	Momento singular, o hoje, experiência de reconhecimento, festa, alegria

Fonte: próprio autor

⁶ Os sujeitos entrevistados foram convencionados com os códigos de E1 a E7.



Análise e resultados

A etapa de transcrição dos relatos obtidos nas entrevistas seguido das classificações por quesitos, possibilitou as análises tanto isoladas quanto das categorias agrupadas.

Observando o quesito número 1 (Quadro nº 1, p. 9) que corresponde a “Situação disparadora da necessidade”, remeteu-se aos motivos que moveram as empresas na busca da manifestação teatral. Notou-se uma preocupação frente a mudanças originadas por circunstâncias dos ambientes: interno e externo à empresa, e que exige a participação dos funcionários como parte da solução, estando ligadas diretamente a questões culturais e comportamentais.

Os dramaturgos ao escreverem suas peças, seus roteiros dedicados a atividade do teatro-empresa, realmente acreditam que precisam estar cientes das dimensões que compõem esse ambiente organizacional, sua cultura, como salienta Esdras Domingos:

[...] Por que que esse comportamento não é adequado? O que está acontecendo psicologicamente, culturalmente, filosoficamente? Aí ele vai estudar profundamente isso, né ele estuda além da ciência, ele fala: “o que está acontecendo nessa situação dentro dessa empresa?” [...] (Entrevistado 02, p. 06, 2012).

No quesito número 2 (Quadro nº 1, p. 9) foram reunidos quais eram os “Objetivos da empresa”, ou seja, o que pretendiam como resultados esperados por intermédio da atividade teatro-empresa como modalidade de comunicação. Observou-se que as expectativas de solução para os motivos apresentados, igualmente estão sustentados na cultura organizacional, na motivação, na mudança de condutas e na ideia de pertencimento das pessoas à comunidade, a organização. O relato de Danton corrobora com as afirmações

[...] Algo totalmente novo né e que mobilizasse muito as pessoas né um programa que tivesse um caráter ehhhh motivacional mas que mexesse muito com as questões do comportamento das pessoas né que em suma que resgatasse a confiança em pertencer novamente [...] (p. 03, 2011).

Segundo Souza (2006), a comunidade é mais que um ambiente materializado de tempo e espaço, é constituída de uma formação simbólica, um investimento numa construção mediadora que se faz nas dualidades presentes entre o vivido e o imaginado,



o local e o global, o público em contraponto com o particular, do material *versus* o simbólico, do social e do político.

Esses processos formativos se tornam simultâneos, o nacional e o internacional, o social e o organizacional, privado e familiar, espaço público e individual, pois as linhas fronteiriças entre essas esferas são tênues e movediças. Apontam a comunicação como fator influenciador nos comportamentos dos indivíduos que atuam nas empresas, na gestão de pessoas, na criação de pequenas comunidades, interferindo na construção de identidades e favorecendo aos seus integrantes a sensação de pertencimento, ou não de determinado grupo.

A temática do sentimento de pertencimento não é originária dos estudos de comunicação. É um conceito que se liga ao de comunidade e nele originalmente se explica, surgindo nos estudos matrizes de antropologia e de sociologia na explicação de processos de socialização bem como de formas de organização e funcionamento da sociedade (SOUZA, 2006, p. 3).

O agrupamento dos quesitos números 3, 4, 5, 7 e 8 (Quadro nº 1, p. 9) permitiu conhecer os detalhes envolvidos na construção da encenação tendo como público alvo, os funcionários em sua maioria, e a empresa como local escolhido para as apresentações; os formatos utilizados estão condicionados ao tempo disponível e a atividade/operação executada pelos funcionários. As chamadas intervenções, possuem duração breve de alguns minutos, e utilizam a pantomima⁷ e a paródia⁸ como formatos; No caso do teatro-empresa, o tempo não é menor do que vinte minutos.

Entre os elementos físicos que constituem a atividade, foram identificados a música, o figurino, a iluminação, o cenário, balões e até fogos de artifício como os mais utilizados pelos dramaturgos. Como características desenvolvidas na encenação, a alegria, o riso, a comédia, o improviso, as brincadeiras, o humor, a descontração e a informalidade tiveram destaque especial nos relatos dos criadores.

Apoiado nas afirmações de Kunsch (2010), pensar na comunicação entre as pessoas é acreditar que a convivência em um ambiente organizacional, está calcada na realidade social percebida e pelas trocas e experiências vivenciadas pelos seus atores; A motivação e satisfação para o trabalho surge dessa atmosfera saudável nas relações do cotidiano, conforme afirma o diretor e dramaturgo Pedro Alcântara:

⁷ É uma técnica na qual não se faz o uso de palavras é gestual, é a arte de narrar com o próprio corpo.

⁸ É a arte da imitação cômica e utiliza como elementos construtores o deboche e a ironia.



[...] a motivação está no humano, motivar ele a viver e ele se sentir útil dentro desse ambiente, aí o teatro pode ajudar bastante, porque é humano, ele emociona, acho que essa é a reflexão final, é trazer o humano com humano, sabe? Esquecer das separações individuais e trazer para o coletivo, teatro é o coletivo (Entrevistado 06, p. 04, 2012).

Contribuindo ainda com as análises, o agrupamento dos quesitos de números 6 e 9 (Quadro nº 1, p. 9) trouxeram reunidas, de uma forma condensada as expectativas dos dramaturgos e roteiristas frente aos desafios a serem transpostos pela organização e, os elementos que constituem e fazem do teatro, a arte para o povo, desde a sua origem. Afirma assim, Peixoto

Um espaço, um homem que ocupa esse espaço, outro homem que o observa. Entre ambos, a consciência de uma cumplicidade, que os instantes seguintes poderão atenuar, fazer esquecer ou talvez acentuar. Sozinho ou acompanhado, mostra um personagem e um comportamento desse personagem numa determinada situação, através de palavras e gestos, talvez através da imobilidade e do silêncio[...] (PEIXOTO, p. 9, 1995).

Segundo os sujeitos entrevistados, é perceptível a reação do público. Aos poucos as pessoas acabam se rendendo ao envolvimento do espaço cênico, da música do ambiente agora reconfigurado, isento de normas e regras, passando assim, a participar com naturalidade sem ter a sensação da avaliação e da crítica que são próprias do ambiente organizacional.

O imaginário e o real se confundem, se fundem e promovem um momento diferente, único e apaixonante que por meio de relações com a própria história e cultura do ser humano, abrem a possibilidade para a mutação, para a resignificação:

[...] Essa é a linguagem do teatro você vai e descobre qual é a cena importante para transformar o imaginário dele mudar esse imaginário e deixa ele participar, dependendo do lugar onde você vai, tem um personagem pescando, que faz parte do imaginário dele, é da cultura dele pescar, aí ele consegue entender através do ato da pesca algo importante pra ele na empresa. [...] Tudo isso, cultura é muito importante o ambiente ao qual ele pertence. O teatro empresa é um teatro diferente, que dá sentido, eu não “vou ensinar”, quando a pessoa é resistente, você quebra um pouco dessa hierarquia e você aproxima mais as pessoas, o espaço é nosso né então por isso é mais solto. (Entrevistado 04, p. 02, 2012).



Por fim, os entrevistados relatam por suas percepções que além de proporcionar diversão e momentos de união durante a execução da atividade, os níveis esperados de participação e envolvimento de público são representativos. Os comentários do público com os atores após o término das apresentações mostram de imediato, a intenção da mudança de atitudes e da adoção de novos comportamentos.

Contribuem com esses resultados, os índices administrados pelos profissionais responsáveis pela segurança dos funcionários na empresa, que apresentam a diminuição dos níveis de acidentes. Um bom termômetro, segundo os dramaturgos, são as repetidas solicitações para que retornem a empresa em um momento posterior para novas encenações.

Considerações finais

As associações das análises descritas permitiram do ponto de vista e das interpretações do pesquisador, maior entendimento da atividade do teatro-empresa e da sua importância na comunicação organizacional, elucidando as inquietações que deram origem ao estudo.

A partir das categorias de análise percebe-se a cultura presente na organização e a ideia de pertencimento, como resultado da motivação, satisfação e engajamento dos funcionários.

O ato de comunicar dentro de uma organização não é meramente divulgar instruções de comando ou informações que possam ser transmitidas pelos canais e instrumentos internos convencionais, porque a comunicação requer um receptor e deste, envolve atitudes e ações que desencadeiam em manifestações claras de aceite ou não da mensagem recebida; Essas decisões são permeadas pelas características culturais, pela identificação do ser humano na comunidade de convívio e da sensação de pertencimento a ela.

Compreender a comunicação destinada aos funcionários que atuam nas empresas, a partir de técnicas teatrais, permite uma nova abordagem e um novo posicionamento da comunicação organizacional, reinterpretando o vínculo empresa *versus* funcionário.

O teatro-empresa emerge, pois, como uma possibilidade artística factível em meio aos formatos tecnológicos e tradicionais na comunicação organizacional.

Evidente que pela sua existência entre nós, o teatro como arte e cultura não pode ser considerado uma novidade, mas torna-se poderoso e inovador quando em sua forma singular de expressão da realidade, associado aos elementos característicos da



encenação, incomoda, questiona, sugestiona e transforma o ser humano pela experimentação de um momento ímpar.

Nessa aproximação dos atores com o público, todos se sentem iguais e constroem juntos uma nova dimensão de mundo, por meio da troca de olhares, percepções e do encontro fascinante que a ação da comunicação do homem com e para o homem suscita e, este instante mágico, somente o teatro pode proporcionar.

Referências bibliográficas

BEKIN, Saul F. **Endomarketing, Como praticá-lo com sucesso**. São Paulo Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas e o novo papel de recursos humanos nas organizações**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CURVELLO, João José Azevedo. **O desvendar das culturas organizacionais**. In: Jorge Duarte, Antonio Barros (org). Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação. São Paulo: Atlas, 2005. (pp. 253-268)

DESGRANGES, Flávio. **Pedagogia do teatro: provocação e dialogismo**. 2 Ed. São Paulo: Editora Hucitec, 2010.

FLEURY, Maria Tereza Leme. (org.); OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: ATLAS, 2001.

KINICKI, Ângelo, KREITNER, Robert. **Comportamento organizacional**. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa. 2ª ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria, K. **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão editora, 2010.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional - Um olhar estratégico sobre a organização**. 2ª edição. São Caetano do Sul, SP: Difusão editora, 2008.

MENDONÇA, Maria Luiza. **Comunicação e Cultura: um novo olhar**. In SOUSA, Mauro Wilton de (org). Recepção Mediática e o espaço público. Novos Olhares. Novos olhares. São Paulo: 2006. (pp. 27-38)

PEIXOTO, Fernando. **O que é teatro?** 14ª Ed. São Paulo: Brasiliense, 1995.

PERUZZO, Cicília K., **Relações Públicas no modo de produção capitalista**. 2ª Ed. São Paulo,: Summus, 1986.

REBOUÇAS, Evill. **A dramaturgia e a encenação no espaço não convencional**. São Paulo: Ed. UNESP, 2009.

SCHREYOGG, Georg. **Teatro e mudança organizacional**. Rev. adm. empres. [online]. 2002, vol.42, n.4, pp. 1-7. ISSN 0034-75.



SOUSA, Mauro Wilton. **Novas linguagens**. São Paulo: Salesianas. 2001.

SOUSA, Mauro Wilton de. **Práticas de recepção mediática como práticas de pertencimento público. Novos olhares**. In SOUSA, Mauro Wilton de (org). *Recepção Mediática e o espaço público*. Novos Olhares. São Paulo: 2006. (pp. 218-241)

WILLIANS, Raymond. **Cultura**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.